

**ANTÓNIO MANUEL TAVARES AZEVEDO**

## **Análise Institucional das Organizações Desportivas**

A Intencionalidade Desportiva das Autarquias do Distrito de Viseu

Tese apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto nos termos do Decreto-Lei nº 216/92 de 13 de Outubro, sob orientação dos Professores Doutores Abel Aurélio Abreu Figueiredo (ESEV) e António José Serôdio Fernandes (UTAD).



**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**  
**VILA REAL, 2014**

---

Azevedo, A. (2014). *Análise Institucional das Organizações Desportivas. – A Intencionalidade Desportiva das Autarquias do Distrito de Viseu*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

PALAVRAS-CHAVE: ANÁLISE INSTITUCIONAL; ORGANIZAÇÃO; DESPORTO; AUTARQUIA; MESOSCÓPIO;

---

## AGRADECIMENTOS

Mais do que efetuar um grande esforço, o verdadeiro desafio é vencer os pequenos esforços do dia a dia. Formular ideias, ultrapassar obstáculos, aumentar a qualidade da nossa força interior, deleitando-nos nos riscos que as nossas ações tomam.

O âmago deste trabalho surge no âmbito de uma linha orientadora definida previamente, no contexto da Gestão do Desporto, aliada ao prazer pelos seus desafios, ao mesmo tempo que produz satisfação na tentativa de aumentar o conhecimento na área em questão. Desta forma, a prossecução deste estudo apenas se tornou viável devido ao crucial auxílio, direto e indireto, de um conjunto de pilares, aos quais pretendo aqui demonstrar a minha gratidão e apreço.

Agradeço profundamente:

Ao Prof. Doutor Abel Figueiredo, não apenas como Orientador, mas como alguém que vem seguindo de perto o meu percurso profissional e que sempre aconselhou para que o mesmo se desenvolvesse da melhor forma. Um agradecimento especial pela amizade e estímulo demonstrados.

Ao Prof. Doutor António Serôdio, cuja intervenção se revelou de extrema importância, pela colaboração no aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Francisco Mendes, pela contribuição valiosa através dos conselhos exímios, dados com toda a prontidão e profissionalismo.

Ao Departamento de Ciências do Desporto e Motricidade da Escola Superior de Educação de Viseu. Para além de colegas e amigos, a segunda família; pelo acolhimento e oportunidade concedidos na elaboração deste trabalho e igualmente pelas conversas, formais e informais, que elevam o espírito e nos imprimem força para continuar.

---

Ao Instituto Superior Politécnico de Viseu, bem como à Escola Superior de Educação, pelo apoio, carinho e espírito académico enaltecidos nos momentos necessários.

À minha família e à minha companheira pelo amparo e carinho demonstrados em todos os momentos. Neles se encontram os alicerces que nos permitem ultrapassar os maiores obstáculos.

Ao António Lúcio Soares, Carlos Lopes e David Praia, pela hombridade com a qual elevam o Desporto, pela vontade de evoluir e capacidade de produzir por um bem comum, pela amizade e confiança partilhadas.

Aos Vereadores, Técnicos Superiores, Monitores e restantes recursos humanos das organizações desportivas autárquicas do distrito de Viseu, pelo enriquecimento informacional e pela possibilidade de nos dar a conhecer a panóplia de realidades desportivas existentes, aumentando o nosso conhecimento acerca do contexto desportivo local.

A todos aqueles não citados individualmente, mas cuja importância se revelou crucial e de reconhecimento inestimável, um sincero e profundo agradecimento.

---

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE QUADROS .....	xi
RESUMO .....	xv
ABSTRACT .....	xvii
PARTE I .....	1
INTRODUÇÃO .....	1
Contextualização .....	3
Objeto e área de estudo.....	4
Problemática e pergunta de partida .....	5
Modelo e dimensões de análise.....	7
Reflexão construtiva do modelo de análise.....	8
Pertinência do estudo .....	12
Estrutura do estudo.....	13
PARTE II .....	15
REVISÃO DA LITERATURA.....	15
CAPÍTULO I .....	17
1. Análise Institucional das Organizações .....	19
1.1. A Análise Institucional .....	19
1.2. A organização .....	24
1.2.1. Origem e desenvolvimento da organização .....	24
1.2.2. As dimensões espaço e tempo nas organizações .....	27
1.2.3. Evolução e definição do conceito.....	30
1.3. A organização desportiva.....	31
1.4. Organizações vs. instituições.....	33
1.5. Teoria institucional e Gestão do Desporto .....	35
CAPÍTULO II .....	41
2. Hermenêutica desconstrutiva da Análise Institucional e das Comunidades Desportivas Intencionais.....	43
2.1. O Desporto e as comunidades desportivas intencionais.....	43

---

2.2. O ato intencional .....	45
2.3. Desconstrução polarizada do Desporto .....	46
2.4. Quadros teóricos de referência .....	50
CAPÍTULO III .....	61
3. Análise Institucional Mesoscópica da Organização Desportiva Autárquica .....	63
3.1. O Mesoscópio .....	63
3.2. O paradigma do Desporto local .....	65
 PARTE III .....	 77
MATERIAL E MÉTODOS .....	77
CAPÍTULO IV .....	79
4. Metodologia .....	81
4.1. Caracterização do instrumento de pesquisa – o questionário.....	81
4.1.1. Construção e constituição do questionário .....	83
4.2. Validação do questionário.....	84
4.2.1. Primeira fase – Validação de conteúdo.....	92
4.2.2. Alterações efetuadas ao questionário após a validação de conteúdo .....	95
4.2.3. Segunda fase – Validação pela análise fatorial e da fidelidade	98
4.3. O grupo estudado .....	100
4.4. Recolha de dados .....	105
4.4.1. Protocolo de aplicação do instrumento .....	105
4.5. Considerações .....	109
4.5.1. Pesquisa inicial nas principais bases de dados .....	110
4.5.2. Validade e confiabilidade do instrumento.....	113
 PARTE IV.....	 115
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	115
CAPÍTULO V.....	117
5. Descrição dos Resultados .....	119
5.1. A análise fatorial .....	119
5.1.1. A Análise da fidelidade.....	125

5.2. Análise inferencial baseada na validação da análise fatorial .....	126
5.2.1. Estudo dos participantes.....	126
5.3. Análise inferencial baseada na perspectiva Mesoscópica .....	134
5.3.1. Estudo dos fatores .....	134
5.3.2. Fator Especialização.....	138
5.3.3. Fator Uniformização.....	142
5.3.4. Fator Centralização.....	144
5.4. Estudo dos polos .....	144
5.4.2. Polo Totalização.....	150
5.4.3. Polo Estandardização .....	153
5.4.4. Polo Heterogeneidade .....	156
5.4.5. Polo Sincronização .....	158
5.4.6. Polo Heterocronismo.....	161
5.4.7. Polo Maximização .....	163
5.4.8. Polo Optimização .....	166
5.4.9. Polo Concentração / Centralização.....	169
5.4.10. Polo Democraticidade / Descentralização.....	170
5.5. Estudo do modelo Mesoscópico .....	172
5.5.1. Caracterização gráfica das organizações desportivas e identificação dos quadrantes .....	172
 PARTE V.....	 185
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	185
CAPÍTULO VI.....	187
6. Conclusões .....	189
CAPÍTULO VII.....	205
 PARTE VI.....	 209
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	209
CAPÍTULO VIII.....	211
8. Bibliografia .....	213
ANEXOS .....	i
MODELO INICIAL DE QUESTIONÁRIO.....	iii

---

MODELO INTERMÉDIO DE QUESTIONÁRIO.....	xi
MODELO FINAL DE QUESTIONÁRIO.....	xix
CODIFICAÇÃO DOS DADOS REFERENTES ÀS PARTES CONSTITUINTES DO QUESTIONÁRIO .....	xxvii
ANEXOS DIGITAIS.....	xxxiii



---

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

**AFE** – Análise Fatorial Exploratória

**B-ON** – Biblioteca do Conhecimento online

**COI** – Comité Olímpico Internacional

**DREC** – Direção Regional de Educação do Centro

**DREN** – Direção Regional de Educação do Norte

**H** – Horizontal

**IAD** – *Institutional Analysis and Development*

**IPJ** – Instituto Português da Juventude

**ITC** – *International Tests Comission*

**ISI** – *International Science Index*

**KMO** – *Kaiser Meyer Olkin*

**NCAA** – *National Collegiate Athletic Association*

**RCAAP** – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

**SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*

**V** – Vertical

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componente bidimensional do Mesoscópio .....	7
Figura 2 - Visão sistémica e Mesoscópica do desenvolvimento integral .	8
Figura 3 - Modelo reflexivo de análise .....	10
Figura 4 - Dimensões do Desporto .....	22
Figura 5 - Código Operacional do Desporto Atual .....	55
Figura 6 - Modelos conceptuais de referência .....	59
Figura 7 - Tipologia de quadrantes do Mesoscópio .....	65
Figura 8 - <i>Framework</i> de análise institucional.....	91
Figura 9 - Autarquias do distrito de Viseu .....	100
Figura 10 - Referencial gráfico de tipologia de quadrantes.....	177
Figura 11 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Especialização / Totalização...	178
Figura 12 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Estandardização / Heterogeneidade .....	179
Figura 13 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Sincronização / Heterocronismo.....	180
Figura 14 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Maximização / Optimização ....	181
Figura 15 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização) .....	182

---

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Referências de validação.....	58
Quadro 2 - Fatores de análise e modelos de referência institucional .....	86
Quadro 3 - Polos e itens associados .....	87
Quadro 4 - Instituições de Desporto e Educação Física .....	93
Quadro 5 - Especialistas selecionados na fase de validação de conteúdo .....	94
Quadro 6 - Municípios do distrito de Viseu .....	101
Quadro 7 - Regiões do distrito de Viseu .....	102
Quadro 8 - Caracterização dos participantes.....	103
Quadro 9 - Distribuição dos questionários por Autarquia.....	108
Quadro 10 - Testes de <i>KMO</i> e <i>Esfericidade</i> de Bartlett .....	120
Quadro 11 - Amplitude dos níveis de resposta, valores médios e valores de curtose e assimetria.....	122
Quadro 12 - Matriz de análise fatorial .....	124
Quadro 13 - Testes de normalidade para as variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica.....	128
Quadro 14 - Testes de <i>Mann Whitney</i> (comparação de géneros) .....	129
Quadro 15 - Medidas de tendência central e dispersão das variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica.....	130
Quadro 16 - Medidas de assimetria ( <i>skewness</i> ) e curtose ( <i>kurtosis</i> ) das variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica.....	131
Quadro 17 - Correspondência dos quadros teóricos de referência com os itens .....	134
Quadro 18 - Medidas de tendência central, dispersão, assimetria e curtose dos fatores Especialização, Uniformização e Centralização .....	135
Quadro 19 - Testes de normalidade dos fatores Especialização, Uniformização e Centralização .....	135

---

Quadro 20 - Testes de normalidade para os fatores Especialização, Uniformização e Centralização, por Autarquia.....	137
Quadro 21 - Testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (fatores Especialização, Uniformização e Centralização) .....	138
Quadro 22 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - fator Especialização) .....	139
Quadro 23 - Resultados das comparações entre Autarquias (fator Especialização).....	140
Quadro 24 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - fator Uniformização) .....	143
Quadro 25 - Resultados das comparações entre Autarquias (fator Uniformização).....	144
Quadro 26 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - fator Centralização) .....	144
Quadro 27 - Medidas de tendência central, dispersão, assimetria e curtose dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Otimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização .....	145
Quadro 28 - Testes de normalidade dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Otimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização.....	146
Quadro 29 - Testes de normalidade dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Otimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização, por Autarquia .....	146
Quadro 30 - Resultados das comparações entre Autarquias (polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Otimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização) .	147

---

Quadro 31 - Testes de <i>Kruskall-Wallis</i> para os polos Especialização, Totalização, Estandardização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização, por Autarquia ....	147
Quadro 32 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Especialização).....	150
Quadro 33 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Totalização) .....	152
Quadro 34 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Estandardização) .....	155
Quadro 35 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Heterogeneidade) .....	157
Quadro 36 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Sincronização) .....	160
Quadro 37 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Heterocronismo) .....	162
Quadro 38 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Maximização).....	165
Quadro 39 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Optimização).....	168
Quadro 40 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Concentração / Centralização).....	170
Quadro 41 - Resultados dos testes de <i>Kruskall-Wallis</i> (comparação entre Autarquias - polo Democraticidade / Descentralização) .....	172
Quadro 42 - Polos e organizações desportivas autárquicas correspondentes .....	174
Quadro 43 - Valores dos eixos x / y das organizações desportivas autárquicas por pares de polos.....	175
Quadro 44 - Definição dos quadrantes das organizações desportivas autárquicas por pares de polos.....	183

---

---

## RESUMO

A importância do estudo das organizações enquanto entidades sociais de desenvolvimento humano e como agentes fundamentais da mudança e da evolução, ou seja, enquanto verdadeiras instituições, conduz à necessidade da sua investigação no contexto do Desporto, na medida em que as instituições podem constituir, neste âmbito, um motor de desenvolvimento ou, ao invés, caso não sejam devidamente compreendidas, criar entraves ao progresso desportivo.

O presente estudo pretende estabelecer um modelo, num contexto não utilizado com frequência, numa visão institucional desportiva, a qual aufere da intencionalidade desportiva dos seus atores, os quais se tornam o objeto da nossa pesquisa, uma vez serem estes intérpretes sociais que atribuem um significado e função específica ao Desporto. O objetivo principal da investigação consiste na construção e validação de um modelo de análise institucional Mesoscópica que modele o quadro intencional de comunidades desportivas e o seu propósito subsiste nos processos de validação de conteúdo (por pares de especialistas) e de validação fatorial, assim como ao estudo da fidelidade, através da análise da sua consistência interna. A nossa população contempla as comunidades desportivas intencionais das 24 organizações desportivas autárquicas do distrito de Viseu, com diferentes funções nas respetivas estruturas hierárquicas.

Os resultados obtidos no processo de validação revelaram a extração de uma solução final constituída por três factores que agrupam 31 itens e comportam índices aceitáveis de validade e fidelidade o que, de acordo com o modelo inicial interpretativo, verifica a possibilidade de analisar institucionalmente as organizações desportivas, enquadrando e caracterizando as intenções das comunidades desportivas nos seus respetivos contextos.

Palavras-chave: ANÁLISE INSTITUCIONAL; ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA; AUTARQUIA; MESOSCÓPIO.

---



---

## **ABSTRACT**

### **INSTITUTIONAL ANALYSIS OF SPORT ORGANIZATIONS – THE SPORT INTENT OF THE MUNICIPALITIES IN THE DISTRICT OF VISEU**

The importance of studying organizations as human development social entities as well as fundamental agents of change and progress, this is to say as institutions, leads to the necessity of its research in Sport because institutions can be, in this context, a progress motor or, on the contrary, constitute an obstacle to Sport's expansion.

Therefore, the purpose of this study is to establish a paradigm, in a context not used frequently, in an institutional Sport vision that earns from the intentionality of its actors, who become the object of our research since they are the social interpreters that give meaning and specific function to Sport.

The main objective of the investigation consists in the construction and validation of an Institutional Analysis model that molds the framework of the sport community intentions. To this end, we resorted to the processes of content validation (peer specialists) and factorial validity as well as the study of its fidelity, by analyzing the internal consistency.

Our population contemplates the sport intentional communities of the 24 autarchy sport organizations in the district of Viseu, with different function and hierarchical positions.

The results obtained in the validation process showed the extraction of a final solution containing three factors that cluster 31 items and comprise an acceptable level of validity and reliability which, according to the initial interpretative model, verifies the possibility of analyzing the sport organizations in an institutional paradigm, framing the intentions of the sport communities in their respective environments.

Keywords: INSTITUTIONAL ANALYSIS; SPORT ORGANIZATION;  
AUTARCHY; MESOSCOPIC VIEW;

---

---

## PARTE I

### INTRODUÇÃO

---

## Contextualização

*Para entendermos o Desporto Português é necessário analisar as instituições em que ele assenta. Só a partir dessa análise é que estaremos em condições de poder aspirar a dar um contributo para criar um quadro institucional facilitador do desenvolvimento desportivo.*

Sousa (2006, p. 4)

Refletindo acerca do mundo que nos rodeia, constatamos a vivência numa sociedade dominada por diversos tipos de organizações. Por outro lado, verificamos igualmente que os nossos familiares, amigos e conhecidos, tal como nós, pertencem a uma ou mais organizações - a uma equipa de futebol, a um grupo de teatro, a um partido político, a uma associação de estudantes, a uma empresa, entre outros exemplos.

Considera-se que vivemos no que Drucker (1997) apelida de “sociedade das organizações”. De facto, cada vez mais as organizações de pendor empresarial, político, religioso, desportivo, de solidariedade social, de defesa do ambiente ou outro âmbito, assumem um papel crescente na nossa sociedade, quer ao nível social, quer ao nível económico. São estas que atualmente assumem a responsabilidade pela execução das principais tarefas necessárias ao funcionamento da sociedade, assegurando a produção de bens e a prestação de serviços nos mais diversos setores. Paralelamente e de acordo com o autor supracitado, ocorre a tendência cada vez mais acentuada para a transformação do trabalho tradicional em trabalho do conhecimento.

Com efeito, o conhecimento sobrepõe-se à tecnologia como o maior ativo de uma sociedade de organizações e como bem-essencial a atingir. Assim, o paradigma do conhecimento implica o aumento da autonomia e da mobilidade das comunidades intencionais das organizações, pois o Homem deixa de ser um prodoconsumidor, isto é, deixa de produzir para mero consumo próprio e inerente subsistência, para controlar o seu fundamento principal, o conhecimento. Desta forma, urge encontrar e criar oportunidades que visem assegurar a continuidade e fidelidade dos seus recursos humanos.

Atentando ao contexto anterior, demarcamos a importância do estudo das organizações enquanto entidades sociais de desenvolvimento das capacidades

humanas e como agentes fundamentais da mudança e da evolução, ou seja, enquanto verdadeiras instituições (Azevedo & Figueiredo, 2011).

No que concerne ao contexto do Desporto, a chave da sua evolução baseia-se, entre outros fatores, no estudo das instituições, na medida em que estas “são as facilitadoras ou inibidoras do desenvolvimento” que, quando devidamente compreendido, “significa a diferença entre o sucesso e o insucesso dos investimentos em Desporto” (Sousa, 2006, p. 4). Desta forma, para que haja entendimento do Desporto, urge compreender as bases onde este assenta, neste caso, o quadro institucional estático e dinâmico das organizações desportivas a que denominamos grau de institucionalização.

No vasto domínio do Desporto não nos apraz, na presente investigação, evidenciar os benefícios ou a importância do nosso mundo desportivo ou a complexidade do mesmo, esbatidas que se encontram estas temáticas centrais.

Não obstante, tal como nos refere Bento (1995), o fenómeno desportivo deve ser encarado com a humildade de um jardineiro, cujo cultivo o pode tornar melhor e enriquecido, dada a imensidão de essências por criar. Nesta linha de pensamento, a nossa contribuição surge com o intuito de estabelecer um modelo, num contexto não utilizado com frequência, numa visão institucional desportiva, a qual auferir da intencionalidade desportiva dos seus atores, constituindo o objeto da nossa pesquisa, uma vez serem estes intérpretes sociais que apropriam o Desporto e lhe atribuem um significado e funções específicas (Constantino, 2006).

### **Objeto e área de estudo**

Assistindo a um discurso de Constantino (2011) numa convenção internacional de Gestão do Desporto, uma história enunciada pelo mesmo ficou-nos gravada na memória pela sua simplicidade de transposição para o nosso quotidiano e ajuda-nos a parar para refletir acerca das nossas ações e intenções para melhorar o Desporto. Passamos assim a abreviar o conto:

*- Um caminhante percorre diversas populações e contextos diferentes à procura de aumentar os seus horizontes até encontrar uma pequena cidade cujo cemitério se encontra à entrada e se torna possível de atravessar. Atentando às inscrições das*

*diversas lápides que ia percorrendo, o caminhante deparou-se com o (estranho) facto da longevidade dos habitantes ser de 2 anos, 4 anos, 10 anos, entre outras (curtas) datas. Surpreendido e curioso perante tal situação, questionou um dos habitantes acerca da causa de tais prematuras mortes, pelo que o cidadão lhe mencionou que, após a fase de infância e quando em idade de ler e escrever, todos os habitantes faziam-se acompanhar de um caderno no qual apontavam todos os momentos de alegria, felicidade ou contentamento, isto é, tudo o que lhes proporcionasse prazer, pelos quais passavam ao longo da sua vida. Aquando da sua morte, os dias, horas, minutos e segundos eram contabilizados e totalizados nas inscrições que se encontravam nas respetivas lápides, daí tão curtos períodos temporais apresentados, mas com a significância da alegria vivenciada pelos habitantes daquela cidade.*

A introspeção realizada pelo conto apresentado leva-nos a compreender que a forma como tratamos uma determinada realidade condiciona a nossa análise, caso partamos para o processo de investigação sem questionar o paradigma que utilizamos quando tudo obedece à análise concreta de uma situação.

Enquadrando a nossa investigação na área da Gestão do Desporto, focalizamos o desenvolvimento organizacional concretamente nos domínios da análise Institucional e da comunidade desportiva intencional (Figueiredo, 2006b), envolvendo as “maneiras de agir, pensar e sentir” dos membros de uma organização (Id., 2006, p. 26), centrando a pesquisa na caracterização das organizações desportivas das Autarquias do distrito de Viseu.

### **Problemática e pergunta de partida**

*Nascemos, crescemos, desenvolvemo-nos, entramos em declínio e, finalmente, morremos. O que se passa com as pessoas, passa-se, também, com as ideias, as organizações e até com os próprios impérios e civilizações.*

Pires (2007, p.25)

Quando tomamos consciência da volatilidade do conceito de tempo, sem que o saibamos explicar, já se passou uma vida inteira sem que nos tenhamos apercebido. Olhando pela janela social, percecionamos a nossa vivência num tempo de turbulência e de grande precariedade, associado a uma enorme

aceleração (Pires, 2006), onde a máquina e o cronómetro passam a ser o critério de eficiência e de eficácia que determinam o êxito dos resultados.

Desta forma, questionar o Desporto atual, a sua organização e as práticas desportivas, na perspetiva do autor citado anteriormente, será criar condições para que este fenómeno possa, mais uma vez, “renascer”. Não obstante, nem sempre os cenários com os quais nos deparamos são os esperados, na medida em que as comunidades intencionais não acompanham, por uns ou outros motivos, a transmutação da sociedade, culminando muitas vezes, em casos extremos, na sua “morte”.

Neste contexto, estabelecemos a pergunta de partida:

- É possível interpretar instrumentalmente as intenções desportivas das comunidades autárquicas nos seus respetivos contextos?

Duas outras (sub) perguntas, derivadas da inicial, orientam a definição do nosso problema:

1. Como compreender as ações intencionais (percepções) das comunidades desportivas?
2. Como modelar interpretativamente esse fenómeno?

Nestas linhas de pensamento, o objetivo da presente investigação é analisar as causas (e efeitos) que conduzem as organizações a fazer determinado percurso, analisando a sua intencionalidade desportiva através do estabelecimento de indicadores de “aprendizagem” e “mudança”, numa perspetiva vertical e, simultaneamente, horizontal, recorrendo ao modelo de análise institucional, de componente bidimensional, produzido por Figueiredo (2006).



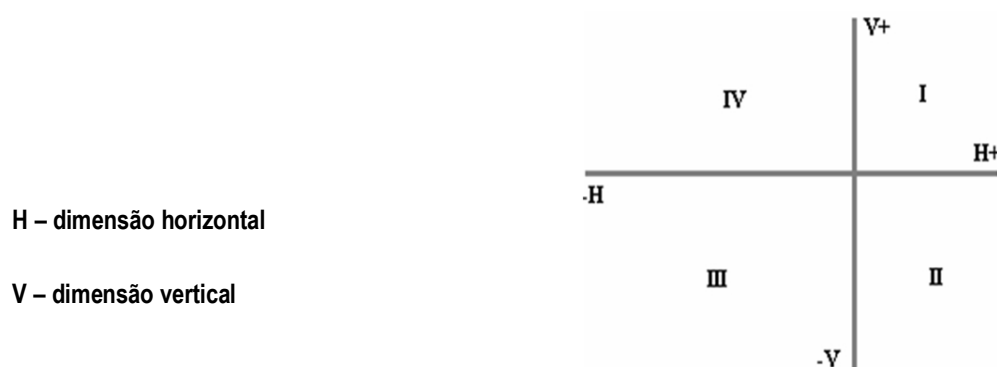
## Modelo e dimensões de análise

*O grito de desenvolvimento da terceira vaga, da pós-modernidade, posiciona-se no “entre dois” e, assim, instrumentalmente, o símbolo do Mesoscópio, simultaneamente competente na visão horizontal do total e na visão vertical do local, emerge, tal qual eixo transversal de sentido interpretativo a uma vez vertical e horizontal rumo ao projecto desenvolvimentista.*

Figueiredo (2006, p. 568)

O conceito de *Mesoscópio*, definido pelo autor e, a partir deste momento, igualmente aceite por nós, constitui um modelo de análise bidimensional por quadrantes (quatro), referenciando uma tendência para a progressão institucional do primeiro ao quarto quadrante, composto por duas realidades: - a realidade horizontal materializada numa taxa de mudança; - e uma realidade vertical, materializada por uma taxa de aprendizagem.

A Figura 1 tende a ilustrar o que referimos anteriormente:



**Figura 1 - Componente bidimensional do Mesoscópio (adaptado de Figueiredo, 2006)**

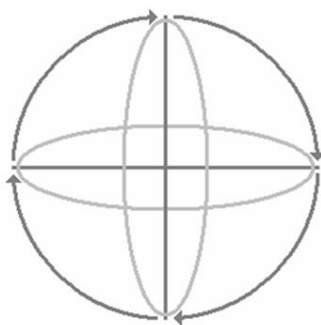
Enquanto “H” corresponde ao desenvolvimento institucional externo da organização, quando comparada com outras linhas de prática, “V” refere-se ao desenvolvimento institucional interno, a um estilo sem contextos externos.

Ainda que estabelecidas duas dimensões diferenciadas, na perspetiva de Figueiredo, não se deverá perder a componente vertical em paralelo à componente horizontal, uma vez que se encontram intrinsecamente

relacionadas. Depreendemos que se torna essencial gerir a dinâmica transversal do Mesoscópio (Figura 2) de modo a promover um olhar mais eficaz e atento de desenvolvimento integrado.

*Se o olhar horizontal necessita de um macroscópio e o vertical de um microscópio, é instrumentalmente aconselhável o Mesoscópio para o olhar transversal, simultaneamente microscópico e macroscópico, simultaneamente local e total, acompanhado de uma dupla vigilância epistemológica como atitude pós-moderna.*

Figueiredo (2006, p. 568)



**Figura 2 - Visão sistêmica e Mesoscópica do desenvolvimento integral (fonte: Figueiredo, 2006, p.501)**

### **Reflexão construtiva do modelo de análise**

Constantemente confrontados com o sucesso, ou insucesso, no cumprimento de diversas metas correspondentes às nossas tarefas diárias, necessitamos efetuar sucessivas reflexões, até mesmo introspeções, para atingir um balanço e um patamar de avaliação que nos possibilite evoluir, isto é, aumentar a *performance* nas funções desempenhadas, sejam estas referentes à vida pessoal ou profissional.

Analogamente, um pensamento crítico sobre as ações e intenções do Desporto necessita ser cumprido para garantir a prossecução dos seus objetivos, de acordo com o vasto campo de pensamento e pesquisa existentes neste âmbito, assim como o que ainda se encontra, na opinião de Constantino

(2006), por preencher. Desde a concepção e gestão das instalações desportivas, delineadas pelo Direito desportivo, até à gestão de recursos humanos e financeiros, Serôdio (n. d.) enaltece a importância de reflexão sobre os modelos de desenvolvimento que se pretendem no futuro.

Emerge então uma necessidade de estudo desconstrutivo, cuja complexidade no domínio apresentado obriga à criação de modelos que tentem explicar a realidade, minimizando o seu desvirtuar. Num mundo caracterizado pela sua turbulência, isto é, pela constante mutação, sobressai a capacidade de inovação e adaptação que consiga dar resposta aos níveis micro, meso e macro, ou seja, ao nível organizacional, às exigências das abordagens inerentes à gestão, sendo indispensável assegurar intervenções articuladas que evitem o desperdício de recursos e potenciem sinergias.

Nesta linha de pensamento, o modelo, isto é, uma simplificação da realidade, apresenta-se como um instrumento de trabalho imprescindível para tentar explicar uma realidade que, *per si*, se torna demasiado complexa de compreender. Ao iniciar a apresentação do nosso modelo, ressalta imediatamente um conjunto de palavras-chave, intimamente relacionadas, que ambicionam atingir um mesmo fim: o Desporto intencional.

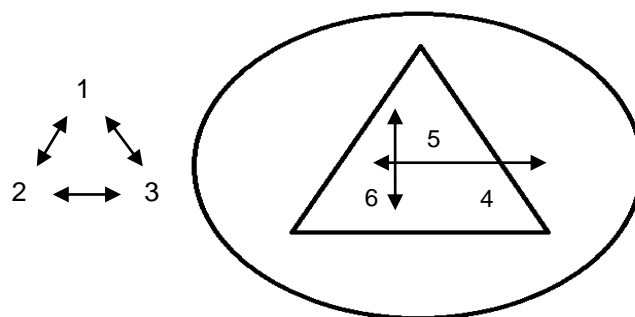
Encaramos a cultura desportiva como o interface fundamental entre três ações propostas por Durkheim (2002), considerado pela literatura, pai da Sociologia, as quais representam o objeto de estudo da Sociologia e nos conduzem a focar a nossa atenção nas maneiras de pensar, sentir e agir. Como tal, estamos convictos de que a cultura desportiva, na área da Sociologia, toca estes três elementos. Caso contrário o Homem seria apenas um animal selvagem e permaneceria dessa forma, apenas se humanizando porque se tornou sociável, ou seja, porque foi capaz de se adaptar e aprender hábitos e costumes do seu contexto social, de modo a poder conviver no meio deste.

Não realizamos Desporto apenas para nos “mexermos”, mas para atribuímos aos nossos movimentos uma intencionalidade reconhecida pelo contexto que nos rodeia, daí a sua condição institucional, num sentido de promoção e transcendência humana.

Não obstante, não poderemos descurar os ambientes que envolvem o Desporto, desde o menor ou micro, que engloba os praticantes de modalidades,

até ao macro, no qual estão representadas as estruturas de maior alcance tal como as federações, o próprio Instituto do Desporto de Portugal, entre outras a nível nacional, obviamente existindo outras de renome internacional, passando depois pelos contextos meso, que elogiamos como parte integrante e mediadora da ligação entre o primeiro e terceiro contextos. Com efeito, julgamos que, através da visão Mesoscópica, tocamos, ao mesmo tempo, o micro e o macro (Figura 3). Com efeito, apraz-nos referenciar os seguintes conceitos, que passaremos a desenvolver de seguida, bem como o modelo que os une e atribui significado:

- 1 - Análise institucional;
- 2 - Desconstrução / Polarização;
- 3 - Hermenêutica;
- 4 - Organização desportiva;
- 5 - Comunidade Desportiva intencional (taxa de mudança);
- 6 - Taxa de Aprendizagem;



**Figura 3 - Modelo reflexivo de análise**

Seguindo a linha de raciocínio utilizada para argumentar quer a pertinência do estudo, quer a construção do nosso modelo de análise, torna-se imperativo proceder à sua explicação para facilitar o enquadramento e, desta forma, determinar uma linha de orientação concreta.

O uso e desenvolvimento de modelos envolve assumir suposições acerca de um conjunto limitado de variáveis e parâmetros, bem como dos resultados da combinação desses mesmos parâmetros através da utilização de

uma teoria em particular (Ostrom, 2011). Uma vez que o nosso interesse está direcionado para aspetos relacionados com a forma como as organizações acionam indivíduos para resolver problemas, o modelo de análise em questão fornece auxílio na organização do diagnóstico analítico e descritivo de capacidades. Desta forma, os modelos tornam-se úteis quando são concebidos para problemas específicos, tais como os apresentados anteriormente.

Ainda que a nossa convicção seja a de desenvolver, ao longo do trabalho, o modelo apresentado, não poderíamos deixar de efetuar uma breve descrição do mesmo na lógica da introdução inicial do estudo em questão e de acordo com os conceitos centrais da nossa investigação.

Com efeito, de forma mais superficial, a análise institucional (1) das organizações desportivas das Autarquias (4), socorre-se da visão Mesoscópica de Figueiredo (2006) como instrumento de estudo, a qual atenta à necessidade de investigação vertical, no interior da organização, denominada taxa de aprendizagem (6), assim como uma leitura horizontal simultânea, de modo a perceber as intenções da organização perante o exterior, ou seja, a sua taxa de mudança (5). A organização passa a instituição de acordo com o reconhecimento que possui do meio que a envolve. Daí a necessidade em realizar um exame integrado e simultâneo, baseado num nível meso, intermédio, cuja dimensão não desvirtua o processo de perceção desta realidade pois, enquanto um nível macro lhe atribui uma complexidade que dificulta o processo de investigação, um nível micro poderia igualmente torná-la demasiado redutora.

Assim, a análise institucional assenta nos pressupostos de uma hermenêutica orientada para o efeito (3), consubstanciada na tentativa de determinar polos (2) devidamente construídos e entendidos como as referências base nas quais é construído posteriormente o instrumento de pesquisa.

Esta visão Mesoscópica elabora a valorização da posição referenciada pelo próprio que não é absoluta ou “absolutizada”, pois contempla tudo o que está para “trás” e “à frente” no referencial, isto é, baseia-se na visão intermédia do contexto.

## **Pertinência do estudo**

Quando o pretendido é modificar a realidade dos processos ou organizações, elabora-se uma ação de diagnóstico. Desta forma, diagnostica-se para entender e compreender as condições em que se encontram os processos e a própria organização, ou para medir e avaliar o quanto foi modificada em relação à realidade inicial, assim como a qualidade dessa modificação.

O presente estudo pretende apresentar um modelo de diagnóstico que ofereça a possibilidade de estruturação e automatização, ao mesmo tempo que apresenta um conjunto de condições que possam representar uma contribuição aos que busquem aperfeiçoar o mesmo tipo de atividade.

Na medida em que o modelo pretendido tem origem nos estudos sobre análise institucional e nos modos de agir intencionalmente das organizações, tentou construir-se uma estrutura baseada nessas investigações que pudesse facilitar a implementação de três características centrais: a estruturação, a automatização e a incorporação de enfoque de diversos autores. O objetivo subjacente é suprimir os elementos que possam comprometer o resultado do diagnóstico, como os causados por técnicas de investigação insuficientes ou pela utilização de análises de balanços ou experiências pessoais.

Partindo do pressuposto que a organização nem sempre, ou quase nunca, sofre um desenvolvimento equitativo das suas estruturas, deverão propor-se itens que sirvam de base para a elaboração de um diagnóstico de análise.

## **Estrutura do estudo**

Com o intuito de podermos compreender e organizar de forma adequada, o objetivo e questões de partida formuladas no presente trabalho, passamos à apresentação da seguinte estrutura sistemática:

- PARTE I - Contextualiza o problema formulado e justifica a pertinência do estudo, assumindo um caráter introdutório;
- PARTE II - Define o estado da arte, ou seja, representa a recolha bibliográfica teórica de sustentação do trabalho, procurando clarificar-se o estado atual do conhecimento relativo aos conceitos e questões centrais formulados na parte anterior, procurando definir a lacuna do conhecimento, cuja essência se revelou a ponte para a realização da investigação;
- PARTE III - Apresenta as opções metodológicas adotadas na realização do estudo;
- PARTE IV - Consta da apresentação e discussão dos resultados, em referência aos quadros teóricos estabelecidos, descrevendo-os e interpretando-os;
- PARTE V - Refere as principais conclusões em função dos resultados obtidos;
- PARTE VI - Aponta as referências consultadas que visaram fundamentar, do ponto de vista teórico, o estudo.

---



---

## PARTE II

### REVISÃO DA LITERATURA

---

---

## CAPÍTULO I

### ANÁLISE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

---

## 1. Análise Institucional das Organizações

### 1.1. A Análise Institucional

*As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social.*

Scott (1995, p. 33)

Devido à panóplia de opiniões e perspectivas acerca do institucionalismo, quando nos referimos à análise institucional necessitamos, em primeira instância, situá-la no plural (pelo motivo inicialmente apresentado) e, de seguida, defini-la para nos enquadrarmos num paradigma concreto. Daí que as questões que emergem quando nos pronunciamos sobre o conceito de análise institucional remetam para a sua definição e inerentes modos de operacionalização. Hollingsworth (2000) alerta para a falta de consenso sobre o que pode ser denominado por instituição ou análise institucional, uma vez que estes conceitos são largamente utilizados com diferentes conotações e os investigadores, segundo o autor citado, usam-nos em contextos pouco comuns aos mesmos.

A própria visão de integração das instituições na sociedade na década de setenta, visava um equilíbrio e estabilidades sociais, negligenciando o conflito, isto é, a rutura com o comum e a evolução caracterizadora da sociedade (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Com efeito, a nossa conceção passa a integrar as instituições como produto das intenções humanas, com enfoque na mudança e inovação, rompendo com o paradigma anterior. Não obstante, concordamos com os autores citados quando apontam um fator de condição comum entre as abordagens do “velho” e “novo” institucionalismo, nomeadamente a sociedade (e consequentemente toda a sua cultura e valores inerentes) como influente direto na estrutura do processo de institucionalização das organizações.

De facto, Andrade (2001) realça que nas teorias institucionais recentes, onde ocorre estudo organizacional, uma das lacunas presentes refere-se à falta de anúncio, por parte do investigador, da “versão” de análise institucional pela qual opta para proceder à sua investigação. O nosso entendimento leva-nos a

considerar estes aspetos para podermos definir os conceitos de base que suportam o nosso modelo, aumentando não só o entendimento da investigação, mas fornecendo uma linha condutora que permita, posteriormente, retirar conclusões ajustadas à estrutura utilizada. Daí termos apresentado anteriormente as palavras-chave que fundamentam o nosso instrumento de análise.

Neste sentido, apraz-nos desconstruir outros termos que visam aumentar a compreensão, entre os quais “análise”, que envolve a decomposição de contextos institucionais nas suas partes como um prelúdio para entender a forma como estas são afetadas e moldam o desenvolvimento da instituição; e “desenvolvimento”, interpretado como a referência a processos de mudanças dinâmicas institucionais assim como mudanças nos seus efeitos ao longo do tempo (McGinnis, 2011).

No que concerne às instituições, iremos alongar-nos relativamente aos conceitos anteriores uma vez que a oferta é maior, daí a necessidade de apresentar mais sugestões que concorram para um mesmo fim, isto é, de desconstrução do tema. O primeiro passo será então questionar o que a instituição representa dentro da teoria institucional (Washington & Patterson, 2011). Estabelecendo uma linha cronológica, embora se torne complexo apresentar uma precisa evolução histórica da teoria (daí a nossa meta não ser realizar uma revisão da literatura exaustiva para não contar a história de forma errada), Hughes (1936, p. 180) refere-se à instituição como um “estabelecimento de relativa permanência de um tipo de distinção social”. Para North (1991), instituições são constrangimentos que moldam a interação humana e a forma como as sociedades evoluem pelo que, semelhante será mencionar, num sentido mais amplo, que a instituição é um conjunto de hábitos de pensamento comuns à generalidade dos indivíduos (Veblen, 1994).

Atente-se que as interpretações apresentadas até ao momento concorrem para a opinião que possuímos de instituição, no sentido do reconhecimento e impacto que determinado valor possui para os outros. Dito de outra forma, o grau de institucionalização não depende meramente da grandeza física de uma determinada organização, mas igualmente da forma como a mesma é valorizada e reconhecida no seu contexto.

Ressalta desta interpretação a significância dos atores sociais enquanto recursos que possibilitam a evolução das instituições, numa primeira abordagem (sociocognitiva) reforçada por Weick (1979), para quem a organização é uma “construção humana” (Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p.182), uma vez que os indivíduos possuem um papel crucial no desenvolvimento do seu ambiente. Ainda que constitua um paradigma mais antigo, possui uma ideia e intenção atuais, ao destacar que a sociedade é construída com base nos mecanismos percetivos e interpretativos da realidade do próprio indivíduo, denominado então, pelos motivos expostos, de “ator pensante”, visto o seu papel ativo ter origem no seu pensamento e nas suas capacidades sociocognitivas (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Considerada por uns como ousada e até mesmo radical por outros, a teoria de Weick ganha espaço, não só no nosso trabalho, mas também no campo das organizações de um modo abrangente, pela argumentação de que os atores possuem capacidades cognitivas que dão suporte e intenção às suas ações, perspetivando a organização como um “corpo de pensamento pensado por actores pensantes” (Weick, 1979, p. 42).

Na mesma linha de pensamento surge, posteriormente, o que Ostrom (2011) denomina de “action situation” (p. 11), ou seja, a situação de ação utilizada para analisar e descrever os comportamentos existentes nos arranjos institucionais. Esta decomposição envolve o estudo das intenções da comunidade desportiva intencional (Figueiredo, 2006b), as formas como se adquirem, processam, retêm e utilizam as contingenciais do conhecimento, isto é, a informação e os processos usados pelos atores para tomar formas particulares de ação.

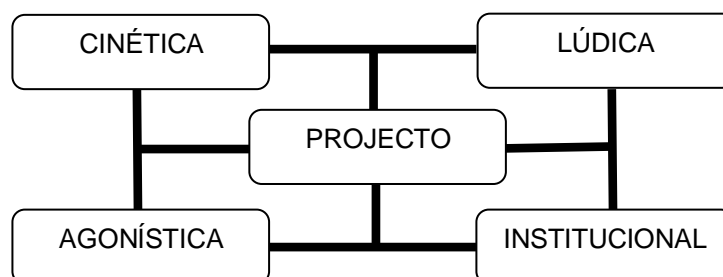
O conceito multidimensional de Desporto conduz ao facto de ser uma atividade não neutral, pelo contrário, intencional, possuindo impacto no desenvolvimento humano através de uma dimensão projeto que serve de base central de conexão entre as dimensões cinética (movimento), lúdica (prazer), agonística (competição) e institucional (normas, valores e regras), evidenciado no modelo pentadimensional do Desporto de Pires (1988, 2005).

Atentando às dimensões ou componentes evidenciadas pelo autor citado e posteriormente conceptualizadas por Figueiredo (1994), apresentadas na Figura 4, a qualquer uma pode ser atribuído um grau maior ou menor de

institucionalização, dependendo da intencionalidade comunitária, perante os constrangimentos do contexto específico, o que conduz a um Desporto mais ou menos enfatizado em determinada vertente, ainda que o essencial dessa comunidade intencional seja a “prática de um Desporto” (Figueiredo, 2006, p.11), neste caso de acordo com um modelo de análise que lhe corresponda e atribua sentido.

O Desporto é, na verdade, um projeto intencional, cujo grau de institucionalização poderá ser tanto maior, quanto maior for o grau de estruturação dos padrões e papéis sociais, das relações utilizadas pelas pessoas, unificadas com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas, dentro das comunidades desportivas.

Com efeito, a dimensão projeto, de acordo com Pires (1988, 2005), possibilita definir a linha condutora ou directiva do Desporto, possibilitando uma visão multidimensional do mesmo, em constante dinâmica, sendo a dimensão institucional, imbuída no modelo de Pires (1988, 2005), a que fixa as “normas, valores e símbolos” das comunidades desportivas intencionais (Figueiredo, 2006).



**Figura 4 - Dimensões do Desporto (fonte: Figueiredo, 1994, p.287)**

Neste entendimento, importa efetuar a distinção entre “instituir” e “institucionalizar”, de acordo com a intenção atribuída a cada um destes processos. Institucionalizar é “produzir uma distinção de sentido” (Andrade, 2001, p. 50), ou seja, é tornar legítimo algo consentido aos olhos da comunidade e dos próprios indivíduos, com durabilidade temporal e com “diferenciação de sentido que, mediante regras, se normalizem e sancionem os desvios ao instituído” (*Ibid.*).



Enquanto institucionalizar é, desta forma, um processo que permanece ao longo do tempo, instituir torna-se “meramente” a formalização deste processo, isto é, o ato legal em si, através do qual se funda, a título de exemplo, uma organização. A organização institui-se legalmente, porém, institucionaliza-se pelo significado das suas ações e reconhecimento perante a comunidade, sendo-lhe atribuída importância, valores e normas que perduram ao longo do tempo.

*O contexto social mais amplo que enquadra a organização, é por conseguinte, um factor de modelação de como devem ser e comportar-se as organizações.*

Hatch, (1997, p.85)

Para além dos requisitos técnicos ou legais que a sua função preenche, para se tornar instituição, a organização deve estar “embebida em valor” (Selznick, 1996, p. 17). O exemplo mais flagrante que demonstra não só que o conceito de institucionalizar é mais amplo que o de instituir, mas também que infere acerca do grau de institucionalização não ser apenas físico (visualizado pela dimensão de uma organização), é apresentado por Jepperson (1991), que aponta o casamento ou o ato de votar como instituições, “e estas não são instituições formais” (p. 149). Selznick reforça esta ideia apresentando outros exemplos, tais como as escolas, os hospitais ou igrejas, como verdadeiras instituições, onde o sabor da imortalidade permanece.

Emerge, do entendimento, a necessidade de aceitação, por parte das organizações, na sociedade como condição de sobrevivência, induzindo-nos a aceitar que “a legitimidade social é um recurso tão importante e vital como qualquer outro, desde as matérias-primas ao capital, passando pela mão-de-obra. Não são raros os casos em que as organizações são deslegitimadas pela opinião pública que se mobiliza contra as suas práticas, condenando-as ao desaparecimento, independentemente da sua eficiência técnica e económica” (Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p. 169).

A este propósito, Tirado e Domenèch (1998) apresentam uma interessante visão baseada no paradigma da institucionalização pela edificação. Neste sentido, na medida em que o ato de institucionalizar se verifica pela

criação de edifícios, os autores contrapõem esta intenção através da distinção entre instituições e “extituições”.

Enquanto a primeira visa a criação de uma bem imóvel, de grande envergadura e poder de amedrontamento, a extituição “requer ser pensada longe do edifício (...) ou melhor dito, da topografia (...). Toma a configuração de uma rede (...). O que conta são as vizinhanças, proximidades, distâncias, adesões ou relações de acumulação (...). E todos estes movimentos locais e descontínuos têm um efeito global. Esses movimentos geram uma totalidade, frágil, incerta, mutável, mas no fim de contas totalidade, ordenação.” (Tirado & Domenèch, 1998, p. 6).

## **1.2. A organização**

### **1.2.1. Origem e desenvolvimento da organização**

Uma vez localizados no processo de análise institucional matricial do nosso trabalho, passaremos à desconstrução da organização como conteúdo energético nuclear, assumindo que o fenómeno ao qual designamos “vida” possui infundáveis ciclos de extinção/renovação de acontecimentos, incluindo o princípio da formação do universo, isto é, a desordem ou entropia que, de acordo com Epstein (1986), é máxima quando os eventos são independentes entre si, ou seja, não apresentam articulação mútua.

Em entropia, a distribuição dos eventos é aleatória e a sua variedade máxima somente será reduzida quando lhe for atribuída determinada forma, à boa maneira gestaltista. Estas formas, por seu lado, apenas poderão emergir quando surgem regras ou leis identificáveis entre os sinais elementares.

É a partir das formas, ou seja, a partir de uma articulação mútua, que os elementos deixam o estado caótico, da entropia máxima (onde a variabilidade é imensa e impossibilita a compreensão) e possibilitam a perceção ao observador, pois a quantidade de variabilidade, isto é, de informação que é possível perceber diminui agora. Assim, a forma equivale, para Epstein (1986), a uma diminuição da variedade ou da informação contida no estado desordenado.

A título de exemplo, atentemos à aleatoriedade dos números da lotaria popular (um não depende do outro para ser sorteado) ou das tabelas da função logarítmica (que obedecem a uma fórmula).

O autor anteriormente citado (1986, p. 137) refere que "o estado entrópico ou desordenado é aquele cuja descrição não pode, de modo algum, ser comprimida, isto é, não apresenta nenhuma forma ou estrutura" como, por exemplo, o que se denota numa equação matemática. Aceitando a afirmação de Carnap (1977) de que o grau de uniformidade do mundo é alto, deduz-se que a própria existência de leis científicas, pressupondo coerções entre os fenômenos naturais, "configura um mundo no qual a variedade ou informação (no sentido da teoria da Informação) é menor do que aquela que existiria num mundo caótico, em que todo o fenômeno fosse igualmente provável e que nenhuma lei estabelecesse qualquer coerção entre duas classes de fenômenos" (Epstein, 1986, p.9).

A forma é fruto da redundância, entendida como o "excesso de sinais sobre o mínimo estritamente necessário para se transmitir uma determinada quantidade de variedade" (*Ibid.*) e a sua manifestação mais óbvia é a simetria (repetição de pontos), onde ocorre menos variedade ou informação do que numa figura assimétrica, mesmo que ambas possuam igual número de pontos.

*Todo o reconhecimento de uma forma (...) ocorre pela redundância. Todas as linguagens naturais contêm redundância e é por aí que se dá o seu reconhecimento, o qual é possível pela existência de coerções que configuram padrões. Assim, percebemos ou entendemos o mundo, ou seja, num certo sentido temos informação a respeito dele a partir da redundância, que é uma redução dessa informação ou variedade.*

Epstein (1986, p.11)

A emergência da ordem a partir da desordem, isto é, o movimento do indiferenciado para o diferenciado, sustentado na ideia da redução da variabilidade para que as realidades mais complexas possam ser entendidas com base em modelos simples, é uma ideia recorrente em vários mitos relativos à criação. Mesmo o termo "cosmo", cujo significado inicial era o de ordem ou arranjo de algo, "passou posteriormente a significar a ordem do

mundo, posteriormente o mundo como ordem e, finalmente, veio a expressar o próprio mundo” (*Ibid.*, p. 105).

A ordem, porém, pode ser uma organização subjetiva, determinada por parâmetros exclusivamente individuais como a "arrumação" de uma secretária de trabalho. Desta forma, tentamos agrupar ou organizar conjuntos de objetos, dados, pessoas, cuja semelhança em determinadas características consiga conduzir a um estado menor de entropia, reduzindo a informação e afinando as nossas estratégias percetivas, traduzidas aqui como a capacidade que possuímos em selecionar a informação que consideramos mais relevante, em detrimento de outras menores, para dispormos de melhor capacidade de funcionamento interno.

Portanto, neste raciocínio, forma e redução de incerteza pela informação referem-se ao mesmo objeto: a Organização. E a valorização dessa forma de redução da incerteza é importante desde cedo.

“Tesouro que reluz” é o significado do nome Zeus, o rei dos deuses. Portador de um conjunto variado de características, entre as quais o facto de ser impiedoso e carismático, era o responsável pela organização da vida no monte Olimpo. Pires (n. d.) atribui uma íntima relação entre Zeus e o conceito de organização, assim como a polissemia que envolve a palavra.

De facto, o autor enuncia que o conceito de organização, mesmo antes de estabelecido num contexto científico ou formal, encontra-se já subjacente à vida primitiva, através da associação com a vida comum, como instrumento facilitador do desenvolvimento humano (do grego "organon", o termo organização significa instrumento, utensílio).

Segundo a mitologia grega, Zeus reinou nos céus e na terra, pelo que os Jogos Olímpicos começaram a ser organizados pelos mortais como forma de o homenagear, assim como aos restantes deuses. Este facto leva-nos a corroborar a consideração de Pires (n. d.) de que o trabalho e a dinâmica produzidos dentro da organização, através de mecanismos de coordenação e conjugação do trabalho, determinam diversos fluxos de produção, cujos resultados constituem o rumo que uma determinada organização assume.

A título de exemplo, ainda na Antiguidade, roupas e mantimentos eram produzidos na própria casa, para os seus moradores e apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. Alguns povos antigos,

como os Fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins económicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor.

Entre outros factos, os apresentados são alguns dos que levaram à atribuição de crucial importância ao conceito organizacional e, consequentemente, ao seu estudo que, embora desenvolvido e expandido nos mais diversos setores, carece constantemente da busca por novas visões e saberes que tendam a aumentar o conhecimento e, sobretudo, a aumentar a sua qualidade no que designamos de sociedade de organizações, que experienciamos atual e constantemente.

### **1.2.2. As dimensões espaço e tempo nas organizações**

*As atividades desportivas, para além de se estruturarem no Tempo, fazem-no também no Espaço. A escolha de uma destas dimensões para primeira referência cria entendimentos dos fenómenos ou atividades complementares, quando essa mesma visão se perspetiva por via da outra. (...) Viver o Espaço em função do Tempo ou viver o Tempo em função do Espaço e sobre estes dois conceitos-dimensão organizar as atividades. O desporto estrutura estas duas dimensões para fora de si e organiza-se também intrinsecamente em função delas.*

Cunha (2012, p. 126)

Tal como anteriormente mencionado, a nossa existência ou definição de vida materializa-se nas dimensões espaço e tempo, pelo que idêntico fenómeno se manifesta, de modo análogo, no contexto das organizações.

Neste último, segundo Santos e Rodrigues (2007), a dimensão tempo encontra-se intimamente relacionada aos eventos, sendo habitualmente utilizada como medida de eficácia do desempenho da organização e do grupo que a compõe. Nesta perspetiva, sendo o grande desafio estabelecer o controlo sobre o seu horizonte temporal, a ferramenta que se assume mais utilizada nas organizações é o planeamento estratégico.

*É possível correlacionar o conceito tempo com a própria existência da organização ou, conforme especificaria Adizes (1990), com o ciclo de vida das organizações, para quem a idade de uma empresa está mais relacionada ao binómio flexibilidade e controlo, do que propriamente à sua cronologia. Nesse caso, a dimensão tempo assume um carácter ainda mais volátil, não sendo nem relativo nem absoluto.*

Santos & Rodrigues (2007, p. 115)

No que concerne à questão dos eventos, o tempo assume agora um carácter mais objetivo, direcionando-se aos resultados esperados. Na perspetiva das autoras citadas, o evento ou resultado esperado definem a questão do tempo. Nas organizações, "tempo é dinheiro", expressão que remete para a sobrevivência da organização e do próprio indivíduo dentro dela pois, de acordo com Cunha (2012), é o tempo que estabelece as ações dos atores sociais, devidamente enquadradas nos ciclos de processos e correspondentes atividades necessárias ao desenvolvimento da organização, sendo estes ritmos identificadores do modo de vida destes agentes, da sua posição face à estrutura organizacional e ao meio envolvente.

Atentando à dimensão espaço, a ciência ocupa-se em situar o espaço dentro do contexto cósmico, procurando identificar a sua direção, área, forma, padrão, distância e volume como principais atributos, estabelecendo um padrão objetivo de análise que a Física associa também ao movimento dos corpos, seja o espaço absoluto ou relativo.

Nas organizações, esta segunda dimensão pode ser explicada, segundo Santos e Rodrigues (2007), por conceitos que permeiam as teorias sociais, tendo como foco os processos de mudança social, modernização e de revolução (técnica, social e política).

No contexto interno da organização, depreendemos que o conceito de espaço se relaciona com a sua ocupação, possibilitando-nos estabelecer um paralelismo entre o praticado nas organizações e o conceito de lugar proposto pela Física. O mesmo será dizer que este "espaço" é o local ou lugar, fisicamente ocupado pela organização, no qual os limites de atuação e do exercício das funções organizacionais são determinados por meio de instrumentos que definem a perceção do indivíduo sobre o seu espaço na organização.

Não obstante, esta questão do espaço organizacional ultrapassa agora o conceito objetivo de tendência central geográfica ou política, podendo mesmo referir-se à zona de poder e influência que a organização exerce sobre a sociedade e, localmente, sobre a sua comunidade interna e externa, aproximando-se assim dos propósitos institucionais que temos vindo a mencionar ao longo do capítulo e que correspondem à visão institucional que pretendemos desenvolver.

Com efeito, depreendemos que a história dos conceitos de tempo, espaço e tempo-espaço na Física tem sido marcada por fortes ruturas e reconstruções epistemológicas, pelo que nem ao tempo e espaço podem ser atribuídos significados objetivos sem se ter em conta os processos materiais adjacentes e respetiva investigação para, deste modo, podermos fundamentar adequadamente os nossos conceitos.

Tal sucede devido à constante mudança da visão do Homem acerca destas dimensões, catalisada pelo avanço natural da sociedade, o que conduz à construção de sucessivos referenciais sobre o Desporto, promovendo sucessivas intenções e ações pois “quem mudou neste processo foi fundamentalmente o Homem e a visão que ele constrói de si próprio, como objeto da sua construção e também do próprio Mundo, no qual ele opera” (Cunha, 2012, p. 124).

Como já referimos, o entendimento e valorização da posição percecionada pelo indivíduo no seu contexto concorre para um dos objetivos do nosso estudo, assim como a construção do instrumento que vise operacionalizar essa mesma perceção. Não obstante, se as organizações como sistemas abertos se comportassem regular e linearmente, ou fossem previsíveis, seria possível concluir que bastaria exercer um controlo efetivo das representações para gerar os resultados planeados, como premissa do domínio das dimensões tempo e espaço. Contudo, facilmente constatamos que estes sistemas, ao encontrarem-se em não equilíbrio, podem anular o objetivo com o qual esse papel foi definido.

### 1.2.3. Evolução e definição do conceito

As organizações formais e complexas, específicas da modernidade e enquanto sistemas construídos pelos atores sociais, revestem formas históricas, ao mesmo tempo semelhantes e heterogêneas, o que lhes transmite uma complexidade inerente. Desta forma, as Ciências Humanas e Sociais têm demonstrado preocupação em estudar e em compreender o mundo das organizações. A história das diferentes teorias e escolas da organização, desde as clássicas (Taylor, 1911; Fayol, 1990; Weber, 1994), passando pela escola das relações humanas (Mayo, 1984) e do comportamento organizacional (Lewin, 1935), até às perspectivas contingenciais (Lawrence & Lorsch, 1973; Motta & Vasconcelos, 2002), sociotécnicas (Emery, 1997) e estratégicas (Crozier, 1922), sem esquecer a da cultura e da identidade organizacional (Sainsaulieu, 1987), visa a busca incessante de lógicas e de modelos racionalizadores e compreensivos da ação organizada, ao mesmo tempo racional (estruturada de acordo com fins estabelecidos) e informal (anárquica, não-racional e emotiva).

A tentação clássica de se encontrar uma "boa" teoria da organização, "one best way" (Taylor, 1911), ou um modelo de racionalidade ótima e crescente, está definitivamente ultrapassada. A organização é uma estrutura sistémica, um quadro organizado e estável de meios adequados a fins (Weber, 1994), como um processo histórico e social no seio do qual os atores sociais desenvolvem as suas estratégias, negociam os seus interesses e constroem as suas identidades profissionais (Sainsaulieu, 1987).

Na sociedade moderna, a mesma pessoa pode assumir uma multiplicidade de funções organizacionais que vão desde o facto de ser chefe de família, empregado fabril, membro de um clube desportivo ou partido político e por aí adiante, estabelecendo fortes relações com o contexto envolvente.

Assim, da polissemia inerente à organização ressalta-nos, entre outras possíveis definições, a de Pires (n. d.), ao mencionar que este conceito está contaminado por um sem número de circunstâncias relacionadas com a própria vida, pelo que pode assumir diversos sentidos. Segundo o seu entendimento, poderemos referir que “a organização faz a organização da organização”. Assim, o autor torna explícito:



- *A organização* - conjunto de princípios que governam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo;
- *Faz a organização* - ato de organizar (gerir), ou esforço dirigido à prossecução de determinados objetivos desportivos;
- *Da organização* - organismo criado, por exemplo, um clube.

Atentando a outros pontos de vista, expomos as definições de Montana (2003, p. 170), para o qual organizar é o “processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objectivos de uma empresa”, ou mesmo a de Bilhim (2006, p. 11), esta última mais robusta, ao proferir que “a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns”.

Neste contexto, o futuro da teoria organizacional aponta para a valorização dos processos de adaptação contínua ao meio, onde a flexibilização funcional e departamental se assumem como eventuais meios para atingir sucesso. Na medida em que a sobrevivência e crescimento são metas e/ou objetivos que a maioria das organizações ambicionam, estes princípios exigem grupos de pessoas que estabeleçam entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas hierarquicamente.

Assim, depreendemos que a Gestão, no que concerne ao contexto organizacional e como todas as outras áreas do conhecimento, tem evoluído ao longo do tempo, assistindo-se a um conjunto de ações de pesquisa e desenvolvimento que muito enriqueceram e contribuíram para o estudo e conceptualização das organizações.

### **1.3. A organização desportiva**

Não fosse o nosso âmbito o da Gestão Desportiva, não poderíamos deixar de enunciar uma perspetiva que, na nossa opinião, é proferida por uma referência neste campo de investigação, ao associar o estudo das

organizações ao domínio desportivo. Referimo-nos a Slack (1997, p. 5), que considera uma organização desportiva como “entidade social envolvida na indústria do Desporto, orientada por objectivos, com um sistema de actividade conscienciosamente estruturado e uma fronteira relativamente identificável”.

De acordo com esta definição, cinco aspetos-chave podem ser realçados da afirmação do autor, entre os quais:

- *Entidade social* – todas as organizações desportivas são compostas por grupos de pessoas que interagem para desenvolver atividades essenciais à organização;
- *Envolvimento na indústria do Desporto* – o que diferencia as organizações desportivas das restantes organizações como bancos, a título de exemplo, é o direto envolvimento do(s) fundador(es) em diversos aspetos da indústria desportiva, como a elaboração de produtos e realização de serviços diretamente relacionados com este contexto; enquanto as restantes organizações se envolvem diretamente com Desporto, sobretudo através dos seus patrocinadores, as organizações desportivas possuem intervenção direta no fenómeno;
- *Direção e orientação por objetivos* – todas as organizações desportivas existem por um propósito, seja através do encorajamento da participação num determinado Desporto, seja para ganhar medalhas olímpicas; os objetivos de uma organização desportiva não são normalmente conseguidos pela participação individual dos seus recursos humanos, mas enquanto membros que trabalham em conjunto;
- *Estrutura consciente e sistema de atividades* – a interação de pessoas ou grupos nas organizações desportivas não decorre de um processo de seleção aleatório, mas conscientemente estruturado e suportado por um sistema de atividades, do qual é exemplo o ramo de marketing; as funções principais são repartidas em funções menores e distribuídas pelos vários setores, através de mecanismos de coordenação e controlo que visam o atingir desses mesmos objetivos;

- *Fronteira identificável* – modo de distinção dos membros de uma determinada organização desportiva dos restantes.

A definição anteriormente descrita é a que mais pontes estabelece do conceito tradicional de organização ao de instituição, dentro dos parâmetros contextuais, nos quais estamos situados.

A organização, perante Slack (1997), visa ser uma entidade social, cujo poder reside na quantidade e qualidade de interações existentes no seio dos seus membros, possibilitando uma intenção direcionada para o Desporto e seu respetivo desenvolvimento, para o qual comungam a estrutura e sistema de atividades conscientes e delimitados pelo contexto envolvente. Parece-nos que a primazia é, neste caso, atribuída ao valor que as intenções dos atores sociais produzem no reconhecimento da organização perante o seu ambiente, de modo a poder ser reconhecida institucionalmente, promovendo o desenvolvimento desportivo.

Com efeito, a interação dos aspetos-chave acima apresentados é condicionada pelo contexto de uma organização desportiva, encarado por Daft (1989, p. 7) como o “esboço organizacional que influencia as estruturas dimensionais”.

Slack (1997) encontrou variações nas estruturas de organizações desportivas porque operavam em contextos diferentes. Da mesma forma, as estruturas organizacionais também diferiam de acordo com os diferentes estudos, os quais identificavam também diferentes dimensões para caracterizar os respetivos contextos dessas organizações. Neste entendimento, as dimensões contextuais são, de acordo com a maioria da literatura, consideradas determinantes, imperativas, na medida em que as alterações estruturais das organizações são realizadas de acordo com as alterações sofridas no contexto.

#### **1.4. Organizações vs. instituições**

A emergência de apresentar um conceito de instituição, bem como um consenso no estudo das instituições, tornam-se cruciais para o entendimento das sociedades e para a influência sobre os atores sociais e as organizações

que criam. Outro fator crítico apontado pela literatura institucional remete-nos para a relação organização-instituição. North (1991), baseado na sua própria definição, argumenta que as instituições e organizações são entidades distintas, isto é, a forma como as organizações são criadas e se desenvolvem é condicionada pelas normas e regras da sociedade, ou seja, pelas suas instituições.

Neste entendimento, atentando à definição anteriormente enunciada por Slack (1997), urge a necessidade de efetuar a distinção, de acordo com os nossos objetivos, entre organização e instituição, na linha de pensamento que temos vindo a seguir. Qual ou quais serão os aspetos que possibilitam esta distinção?

Analisando a definição de organização desportiva verificamos a existência de fatores que concorrem para a de instituição, ainda que integrados pelo autor no âmago da organização. Referimo-nos ao que o autor aponta acerca da interação entre as “pessoas” que tendem a desenvolver atividades organizacionais, atribuindo um rumo à organização, efetuando ações conscientemente. Na medida em que o Desporto “não é um fenómeno cultural neutral” (Figueiredo, 2000, p.1), será a intencionalidade dos atores que tende a atribuir um rumo, um significado ou um sentido ao Desporto, desde o mais pequeno contexto até ao macro.

Analogamente, quando no âmbito da Educação Física e do Desporto propomos uma determinada tarefa motora, esta distingue-se do exercício pela intencionalidade intrínseca que possui, pelos seus propósitos e metas a atingir, daí uma tarefa poder ser constituída por um infindável número de exercícios. Esta tarefa é encarada como um “instrumento fundamental para gerir a intencionalidade do sujeito de prática na sua globalidade” (Figueiredo, 1996, p. 64). Esta intencionalidade é marcada pela coimplicação das formas de pensar, sentir e agir dos atores sociais, as quais levam à perceção de uma posição, valorizada agora no nosso estudo, na organização/instituição que, por sua vez, condiciona as ações a tomar.

*O conceito de instituição passa a ser explorado numa perspectiva fenomenológica onde se salienta o modo como os indivíduos criam ou adaptam as instituições, integrando, interpretando e superando, quando possível, a perspectiva funcionalista que tem visto as instituições como respostas às necessidades dos indivíduos ou das sociedades.*

Figueiredo (2006b, p.1)

A visão Mesoscópica pretende a análise da posição dos indivíduos numa dupla vigilância polarizada, atentando à organização desportiva (interna), ou seja, à sua taxa de aprendizagem no eixo vertical, desde as decisões tomadas pelo seu vértice estratégico até à execução do centro operacional, ao mesmo tempo que visa perceber qual a sua taxa de mudança no eixo horizontal, isto é, o rumo que a organização toma perante as ações dos seus indivíduos, a aceitação e impacto que possui no seu respetivo contexto, aproximando-nos do conceito de instituição. Quanto mais centrada na dimensão projeto do Desporto, que referenciámos anteriormente, maior é o grau de institucionalização desportiva, manifestado pela intencionalidade comunitária, como tal, “o projecto é a institucionalização da intencionalidade co-implicadora” (Figueiredo, 2006b, p. 11).

Assumido como o interveniente crucial neste processo, o ator pode ser encarado, segundo Ostrom (2011), como um simples indivíduo ou como um grupo a funcionar como um ator empresarial, onde o termo “ação” se refere aos comportamentos aos quais o indivíduo ou o grupo atribuem um significado instrumental e subjetivo.

### **1.5. Teoria institucional e Gestão do Desporto**

Para reforçar a posição cronológica da análise institucional no contexto da Gestão, iniciada a caracterização anteriormente, poderemos mencionar que já passaram mais de 30 anos desde que o conceito de teoria institucional teve lugar no percurso das literaturas de gestão e organização (Washington & Patterson, 2011), não se tornando apenas uma matéria dominante no seio da teoria organizacional, mas igualmente no âmbito desportivo (Kikulis, 2000).

Inicialmente preocupada com o “porquê” e com que consequências as organizações exibem arranjos organizacionais particulares que definem e traduzem explicações tradicionais racionais (Greenwood, Oliver, Suddaby & Sahlin-Anderson, 2008a, 2008b), a teoria institucional dirigiu os seus intentos à análise de variados contextos empíricos, desde sistemas escolares a museus de arte, passando por reformas urbanas ou agências estatais, a título de exemplo. No que concerne ao âmbito desportivo, destacamos o estudo efetuado por Slack e Hinings (2001) nas Organizações de Desporto Nacional do Canadá, num estudo transversal, concretamente decorrido ao longo de seis anos.

A teoria institucional utilizada como instrumento prevê analisar a mudança ocorrida nas organizações a qual, segundo DiMaggio e Powell (1983) e Zucker (1983), existe porque as “organizações adaptam as suas estruturas para se conformarem com as expectativas normalmente possuídas dentro do meio institucional, sobre o que é um projecto organizacional apropriado” (Slack & Hinings, 2001, p. 3).

Quando no capítulo um, relativo à análise institucional, efetuámos referência às abordagens do institucionalismo, uma das correntes do “novo” paradigma pertence a DiMaggio e Powell (1991) com o *isomorfismo institucional* que, do ponto de vista sociológico, nos remete para as práticas e ações intencionais das organizações. Baseados na teoria da “gaiola férrea” (recorrendo a Weber para tal analogia), os autores centraram-se na análise do modo como as organizações se assemelham gradualmente quando, de forma algo antagónica, tentam mudar. Realçando a ideia central de que a homogeneidade, do ponto de vista estrutural das organizações, deriva da permanência no mesmo ambiente institucional, esta teoria, tal como havíamos já relevado no capítulo um, rompe com o “velho” institucionalismo por aceitar a mudança evolutiva da sociedade. Daí o consentimento de que as mudanças nas organizações, apesar de heterogéneas, resultam de processos de estruturação provocados pelo “Estado e profissões”, conduzindo à designação de *isomorfismo institucional*, considerada a versão moderna da *iron cage* (Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p. 170).

*As organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, por um fitness social bem como por um fitness económico.*

DiMaggio & Powell (1991, p. 66)

Desta forma, na medida em que o Desporto providencia um manancial empírico rico que permite elaborar e iluminar alguns dos conceitos básicos da teoria institucional, julgamos que a relação entre análise Institucional e investigação em Desporto deverá ser mais íntima, onde a primeira deixa meramente de utilizar a investigação para enaltecer factos verdadeiros e já existentes, alcançando outro paradigma onde a investigação em contexto desportivo possa ser utilizada para estender a teoria institucional e no qual esta possibilite responder a questões ainda em aberto no Desporto.

Quando nos referimos ao termo hostil, em termos práticos, atribuímos o exemplo de uma organização maior, uma “organização-mãe”, comprar outra mais pequena, a “organização-alvo”, acabando depois por ter o desejo de substituir os recursos humanos da organização-alvo, como consequência da compra. No contexto desportivo, por analogia, uma tomada de posse hostil refere-se, por exemplo, ao facto de dentro da literatura em gestão desportiva, os investigadores da teoria institucional começarem a publicar, não apenas em jornais da área, mas igualmente a definir a evolução dos campos de estudo em termos de contributo para a teoria institucional e não para a investigação em Gestão do Desporto.

Ao invés, estes dois campos devem andar de mão dada, num arranjo e compromisso que lhes possibilite agir e cooperar em prol de um bem comum, retirando daí benefícios mútuos, pois num arranjo deste género, “qualquer organização desportiva está embebida em campos organizacionais, como tal, é objeto de estudo de teorias institucionais e sofre pressões para mudar” (O’Brien & Slack, 2004, p.36).

A este propósito, aprez-nos argumentar acerca de dois conceitos embebidos nas ideias centrais do nosso estudo, nomeadamente o campo organizacional, que remete para o trabalho de campo e para a ação dos recursos humanos com extrema importância e, por fim, a legitimidade do processo de institucionalização, já proferido anteriormente, como processo de

aceitação de práticas, as quais pretendemos analisar através do nosso instrumento de pesquisa concebido.

A pesquisa em campos organizacionais é um dos contextos onde a teoria institucional se moveu mais depressa que a investigação em Desporto relacionado com a teoria institucional tradicional. Apesar de O'Brien e Slack (2003, 2004) terem analisado o campo organizacional do Rugby profissional inglês, o mesmo foi, neste entendimento, utilizado como um instrumento empírico, mais do que teorizado no sentido de perceber como um campo organizacional permite que investigadores analisem fenómenos organizacionais particulares.

Por seu lado, Washington e colaboradores (2005, 2008) investigaram a mudança institucional em atletas e desportos universitários, concretamente na análise de estratégias desenvolvidas e implementadas pela *National Collegiate Athletic Association* (NCAA) para se tornar a instituição mais dominante no campo do Desporto colegial.

Com efeito, a importância do estudo do campo organizacional subsiste na sua utilidade que, segundo Greenwood e Meyer (2008), providencia grande especificidade e teorização acerca do porquê, como e quais as organizações que respondem de determinado modo a expectativas institucionais.

Transpondo esta percepção para o nosso estudo em concreto, o campo organizacional possui importância através da introdução de atores organizacionais, como por exemplo, patrocinadores, fornecedores, na medida em que esta conceção se centra em medidas de produção ou competição, expandindo os limites de análise através da incorporação desses mesmos atores que interagem de uma forma consistente e significativa, ao que apelidamos de comunidade (desportiva) intencional.

Por outro lado, no que concerne ao processo de legitimidade da institucionalização, existem poucos estudos em Desporto baseados na teoria institucional ou referentes ao processo de institucionalização de organizações desportivas. Não obstante, relevam-se os estudos de Washington (2004) e Washington e Ventresca (2008), os quais analisaram o modo como a NCAA, já referida anteriormente, se tornou uma instituição dominante no amadorismo desportivo e como o Basquetebol masculino universitário se institucionalizou



com grande peso, dentro do campo organizacional que é o Basquetebol amador.

Porém, não podemos deixar de relevar igualmente este aspeto, na medida em que a construção social de uma organização, neste caso a institucionalização, toma lugar através da aceitação cognitiva coletiva, pelo que depreendemos que a taxa de mudança do nosso instrumento desenvolve-se através da repetição das ações práticas, quando a entropia e inércia reforçam a aceitação dessas mesmas práticas coletivamente, conduzindo à conclusão de que o processo de institucionalização toma lugar pela categorização repetida, homogeneidade organizacional e pela construção de conceptualizações da realidade socialmente aceites.

Neste entendimento, a legitimidade do processo de institucionalização depende do consenso entre os atores sociais no que se refere à aceitação das práticas, as quais pretendemos analisar através da aplicação de questionários, onde o método de percepção indireta possibilita perceber a opinião dos inquiridos quanto aos procedimentos que visam desenvolver desportivamente o contexto onde se inserem.

Desta forma, recorreremos ao Desporto para analisar os diferentes mecanismos que os atores utilizam para esculpir o discurso acerca de um determinado assunto, campo organizacional ou matéria. Pelo que temos vindo a argumentar ao longo do presente capítulo, depreendemos que a teoria institucional tornou-se uma teoria relevante no domínio das ciências organizacionais (Greenwood *et al.*, 2008a, 2008b), percebendo também que as organizações desportivas são concebidas e informadas por lógicas de ação abrangentes.

Quer através da forma como a diversidade na sociedade afeta a diversidade no Desporto, quer através da forma como os desportos adquirem legitimidade, a investigação verifica que o Desporto não é separado da sociedade, aliás, reforça mesmo a ideia que havíamos já proferido em 2009 de que o Desporto é, de facto, um espelho da sociedade (Azevedo, 2009). Concordamos com Scott (1991), quando rematamos que o Desporto é um dos campos que consideramos terem sofrido mais impacto e desenvolvimento através do seu ambiente institucional do que pelo seu ambiente técnico.



---

## CAPÍTULO II

### HERMENÊUTICA DESCONSTRUTIVA DA ANÁLISE INSTITUCIONAL E DAS COMUNIDADES DESPORTIVAS INTENCIONAIS

---

## **2. Hermenêutica desconstrutiva da Análise Institucional e das Comunidades Desportivas Intencionais**

### **2.1. O Desporto e as comunidades desportivas intencionais**

No presente, Desporto tornou-se um termo genérico, associado a atividades tradicionais e ao culto biopsicossocial do corpo e sua motricidade. Desde a predominância dos objetivos educacionais até aos higiénicos e terapêuticos, a definição de Desporto alargou-se, pelo que um conceito atual pode ser encontrado na Carta Europeia de Desporto (2001, p. 3), considerando “todas as formas de actividades físicas que, através de participações casuais ou organizadas, apontam para a melhoria expressiva da aptidão física e bem-estar mental, possibilitando a formação de relacionamentos sociais ou a obtenção de resultados em competição a todos os níveis.”

Da afirmação, interpretamos o Desporto como fenómeno que não é exclusiva ou meramente uma atividade física ou uma atividade qualquer, mas observada e intencional (dimensão projeto) no que concerne à expressão e melhoria das capacidades humanas, entre as quais a social, nos ambientes casuais e organizados.

A atividade física humana utilitária torna-se ultra utilitária no Desporto (Figueiredo, 2011), adquirindo outra intencionalidade que deve ser interpretada pelos agentes desportivos. Se ao longo da história Desporto é um jogo institucionalizado, concordamos com a ideia do autor de que a diferença entre jogos e desportos tende a desaparecer atualmente, maioritariamente quando serviços sociais de índole gratuita envolvem um determinado grau de “atividade física”, momentaneamente evidenciada pelos lados das atividades “social” e “mental” (para uma análise mais complexa).

Nesta linha de pensamento, focados na análise institucional do Desporto, observamos a intencionalidade das comunidades desportivas, na relação que estabelecem com outras práticas sociais, uma vez que o Desporto é, de acordo com Fichter (1971), uma das numerosas instituições no seio das seis maiores das relações humanas, juntamente com a família, educação, religião, política e economia.

Desporto é a institucionalização de determinadas práticas e os graus de institucionalização conduzem à interpretação dos acontecimentos sociais, estando subjacentes estes movimentos e relações com outras atividades sociais e intenções.

Um dos lados sociais visíveis da institucionalização da Motricidade Humana é a configuração dos desportos. Com efeito, qualquer Desporto torna-se uma instituição com significado social: “a configuração ou combinação de padrões comportamentais partilhados por uma pluralidade e focados na satisfação de necessidades básicas sociais de um grupo” (Fichter, 1971, p. 268).

A este propósito, destacamos a ideia de que hoje as comunidades estão interligadas, integradas em rede apesar de, por vezes, aparentarem estar isoladas. Nasceram de uma negação, mas encontram-se integradas em contextos federativos, associativos, escolares, entre outros ambientes, os quais permitem à comunidade realizar o interface de conexões. Podemos verificar esta ideologia no estudo de Pedro Guedes de Carvalho, que pretende sensibilizar para os “nós” ou ligações que se estabelecem entre comunidades, alertando para o facto de que nem sempre as que possuem mais ligações, são as comunidades mais importantes.

Se existir apenas um único “nó” a estabelecer a ligação entre determinada comunidade e as restantes e se tal “nó” for cortado, essa comunidade fica imediatamente isolada. Subentendemos, portanto, que a quantidade de ligações estabelecidas na rede acaba por não ser revelar a mais importante, mas a capacidade de situar as energias capacitantes de ligação.

Numa comunidade desportiva intencional, o empreendimento é uma tarefa integrante de normas, valores e símbolos, como uma forma de estimular as maneiras de pensar, sentir e agir em coimplicação, ou seja, quando construímos um clube, não estamos apenas a partir da cultura, mas também a construir cultura, portanto, esta visão de pensar o futuro, sentir o passado e agir no presente é só limitadora e, ao mesmo tempo, limitada.

As comunidades desportivas intencionais tornam-se assim o objeto de estudo científico na Gestão do Desporto (Figueiredo, 2006), voltando-nos para esse “lado sócio-institucional (...), usualmente menos evidenciado na

motricidade quando comparado com o biológico (físico, técnico, tático) ou psicológico (afectivo-emocional)” (*Ibid.*, p. 35).

## 2.2. O ato intencional

Com efeito, o ato intencional humano é complexo. Enquanto conceito da Filosofia, a intencionalidade é um estatuto da consciência, dirigida a algo ou qualificada por estar dirigida para algo, como uma propriedade que distingue o fenómeno mental uma vez que é direccionada. O ato intencional ganha força com a ideia de que a consciência é sempre intencional, o que nos leva a depreender que a relação que o Homem estabelece com o seu envolvimento consiste na compreensão do seu estado mental e o seu modo de expressão perante esse mesmo entendimento.

Em ações simples, o “noema”, isto é, o significado do ato ou o conteúdo do pensamento coincide com o seu sentido ou direção (“noesis”), estabelecidos para designar elementos correlacionados da estrutura de qualquer ato intencional, como por exemplo, um ato de perceber, julgar ou relembrar.

Não obstante a referência breve a este paradigma, releva-se a importância da intencionalidade como crucial premissa para que os objetos de estudo possam ser percebidos e compreendidos de diversas formas e de diferentes perspetivas, tal como anuncia a parábola do grupo de cegos que pretende caracterizar o “elefante”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> “Numa cidade da Índia viviam sete sábios cegos. Como os seus conselhos eram sempre excelentes, todas as pessoas que tinham problemas recorriam à sua ajuda. Embora fossem amigos, existia uma certa rivalidade entre eles que, de vez em quando, discutiam sobre qual seria o mais sábio.

Certa noite, depois de muito conversarem acerca da verdade da vida e não chegarem a um acordo, o sétimo sábio ficou tão aborrecido que resolveu ir morar sozinho numa caverna da montanha. Disse aos companheiros:

- Somos cegos para que possamos ouvir e entender melhor que as outras pessoas a verdade da vida. E, em vez de aconselhar os necessitados, vocês ficam aí a discutir como se quisessem ganhar uma competição. Não aguento mais! Vou-me embora.

No dia seguinte, chegou à cidade um comerciante montado num enorme elefante. Os cegos nunca tinham tocado nesse animal e correram para a rua ao encontro dele.

O primeiro sábio apalhou a barriga do animal e declarou:

- Trata-se de um ser gigantesco e muito forte! Posso tocar nos seus músculos e eles não se movem; parecem paredes...

- Que palermice! – Disse o segundo sábio, tocando nas presas do elefante. – Este animal é pontiagudo como uma lança, uma arma de guerra...

- Ambos se enganam – retorquiu o terceiro sábio, que apertava a tromba do elefante. – Este animal é idêntico a uma serpente! Mas não morde, porque não tem dentes na boca. É uma cobra mansa e macia...

- Vocês estão totalmente alucinados! – gritou o quinto sábio, que mexia nas orelhas do elefante. – Este animal não se parece com nenhum outro.

Os seus movimentos são bamboleantes, como se o seu corpo fosse uma enorme cortina ambulante...

- Vejam só! – Todos vocês, estão completamente errados! – Irritou-se o sexto sábio, tocando a pequena cauda do elefante. – Este animal é como uma rocha com uma corda presa no corpo. Posso até pendurar-me nele.

E assim ficaram horas debatendo, aos gritos, os seis sábios. Até que o sétimo sábio cego, o que agora habitava a montanha, apareceu conduzido por uma criança.

Ouvindo a discussão, pediu ao menino que desenhasse no chão a figura do elefante. Quando tateou os contornos do desenho, percebeu que todos os sábios estavam certos e enganados ao mesmo tempo. Agradeceu ao menino e afirmou:

- É assim que os homens se comportam perante a verdade. Pegam apenas numa parte, pensam que é o todo, e continuam tolos!”

<http://coachingsp.wordpress.com/2009/08/12/parabola-hindu-os-cegos-e-o-elefante/>

Quando algo é referenciado como verdade universal, ou seja, um dogma, o que é diferente parece mentira daí que, de uma visão mais negativista podemos seguir para outra integradora, relacionada com uma visão multidimensional na qual podem coexistir desportos organizados, casuais e igualmente os “não-desportos”.

Desta forma, iremos recorrer à polarização como Desporto e Não-Desporto para uma primeira reflexão dual, como matéria para a desconstrução e diferenciação, avançando depois com maior profundidade nesta proposta vertical, centrando a nossa investigação no modelo interpretativo da ação intencional. Efetuaremos igualmente uma análise horizontal, centrando a interpretação na análise institucional, focando o leque de visão nas perspetivas do Desporto. Através destas ações, lidamos com uma atitude de observação Mesoscópica (Figueiredo, 2006), olhando de modo micro e macro em paralelo, numa forma de interpretação hermenêutica.

### **2.3. Desconstrução polarizada do Desporto**

A inércia institucional onde nos colocamos neste momento passa por três setores que nos parecem importantes descrever: a) por um lado existe o que designamos de Desporto organizado, rompendo com o mundo tradicional, no qual o indivíduo se autonomizou na passagem de uma visão tradicional para uma visão industrial, onde valores como a liberdade e a igualdade emergiram, tornando-se o que pode ser apelidado de Desporto por negação; o Desporto negou alguns aspetos antigos tais como o fato do jogo ser um Desporto de elite ou da nobreza, o qual era apenas acessível a uma minoria; b) surgimento, embora sem precisão cronológica, do Desporto ocasional ou casual, que rompe ou se emancipa perante os constrangimentos institucionais desportivos até então estabelecidos, no qual o Homem se liberta agora através da industrialização, considerando-se o que ainda está totalmente acessível; c) por fim, o “não Desporto”, que é desconstruído numa visão que deve ser olhada a um tempo só.

Inúmeros praticantes de diversos ramos do Desporto apelidam e caracterizam as suas atividades como não desportivas, devido à forma como a natureza da prática é apresentada, neste caso como diferente da que



verificamos existir nas federações desportivas, na tentativa de obter acreditação nas instituições mundiais desportivas que lhes correspondem. Normalmente designadas como “tradicionais” ou “clássicas”, são atividades não competitivas do ponto de vista institucional tradicional, pelo que este facto conduz ao argumento da diferenciação, por parte dos praticantes, da sua prática do “Desporto”, negando assim a relação entre esta e a competição.

Não obstante, este movimento vertical de individualidade no seio da horizontalidade do grupo provoca a emancipação dos indivíduos sobre os constrangimentos institucionais, focando o olhar profundo na sua autoestima.

A visão polarizada pode ser aqui aplicada, diferenciando as práticas desportivas de acordo com a sua intenção, objetivada pela criação de campos como os do Desporto organizado, aquele que está industrializado e ao qual nos habituamos, o casual e o “Não-Desporto” (Figueiredo, 2011).

Atentemos ao exemplo do *Cirque du Soleil*, o qual prevê na criatividade as formas combinadas de arte, destreza, graça, música e Desporto, consubstanciadas em performances acrobáticas (trampolim, trapézio voador e barras russas) apresentadas e, sobretudo, reconhecidas ao nível mundial. Ainda que desligado do Desporto institucionalizado do ponto de vista competitivo e voltado para as artes circenses, atente-se às informações retiradas do *site* da organização<sup>2</sup>:

- É uma companhia com sede no Québec, fundada em 1984, iniciando a sua atividade com 73 pessoas; atualmente, a empresa tem 5000 funcionários em todo o mundo, incluindo mais de 1300 artistas;
- Só na sede internacional de Montreal trabalham cerca de 2000 funcionários, existindo mais de 100 tipos de cargos;
- Os artistas da companhia representam cerca de 50 nacionalidades e falam 25 idiomas diferentes;

---

<sup>2</sup> <http://www.cirquedusoleil.com/pt/home.aspx#/pt/home/about/details/cirque-du-soleil-at-a-glance.aspx>

- Mais de 100 milhões de espectadores assistiram a um espetáculo do *Cirque du Soleil* desde 1984;
- Não recebe patrocínios do setor público ou privado desde 1992.

A intenção subjacente no exemplo da organização apresentada concorre para o domínio no qual nos inscrevemos, na medida em que esta tipologia (se assim a pudermos designar) de Desporto é mundialmente reconhecida, daí o grau de institucionalização ultrapassar a mera existência de sedes, através da intenção dos seus atores sociais, promovendo a arte da fantasia de um mundo imaginário, contribuindo no âmbito desportivo e, ao mesmo tempo, para os mais diversos contextos sociais, junto das comunidades, especialmente com jovens em dificuldades, para além de intervir no cerne das estratégias de negócios e da gestão da empresa.

Estes princípios de cidadania baseiam-se na convicção de que as artes e as iniciativas de carácter social podem, juntas, contribuir para um mundo melhor. Com efeito, o mesmo sucede no seio das Artes Marciais e dos Desportos de Combate, onde grupos de praticantes apresentam as suas atividades de acordo com a ideologia acima apresentada (Figueiredo, 2011).

Nestas linhas de pensamento, a tríade entre as comunidades desportivas intencionais, a hermenêutica da ação de Ricoeur (1981) e a desconstrução e diferenciação de Derrida (2001), será utilizada como o método central de aproximação para a complexidade do ato intencional no Desporto, evidenciada por variadas fontes.

Em matéria de polaridade, a desconstrução na procura do significado de uma ação até ao ponto da criação de polos opostos, mostra que interpretações dualistas são normalmente hierárquicas (Figueiredo, 2011) pois, a título de exemplo, na oposição inerente à escrita e fala, a primeira costuma ser uma representação da segunda e, com efeito, no âmbito das comunidades intencionais e respetivos atos, podemos inferir que as interpretações dualistas provêm das ações sentidas, pensadas e efetivadas, tornando-se objeto de estudo do nosso trabalho, como aliás já temos vindo a referir na co-implicação das maneiras de pensar, sentir e agir dos atores sociais. Com efeito, é importante clarificar que a criação de polos opostos visa estabelecer uma

escala que possibilite determinar o grau de opinião e consequentemente de ação (intenção) das comunidades desportivas, numa visão complementar ou invés de inversa. Ressalta imediatamente à memória a analogia do “meio copo cheio ou meio copo vazio?”, uma vez não podermos inferir que a opinião de um inquirido seja completamente contrária à de outro, mas sim que se situa num grau de concordância próximo de um determinado princípio ou perspectiva, ao mesmo tempo não absolutizando essa mesma posição.

Neste entendimento, o Desporto institucionaliza-se como um conceito global, assim como qualquer modalidade ou utilidade social, através da imposição de normas, regras e valores, entre outros fatores, onde a desconstrução e diferenciação devem ser identificadas numa visão integrada, na qual a perspectiva micro se combina com a macro, sendo esta a visão Mesoscópica, adotando a perspectiva de Derrida na desconstrução horizontal e a hermenêutica de Ricoeur no eixo vertical.

Se por um lado, a desconstrução resulta na diferenciação entre as ações, a interpretação de Ricoeur estende-se assim a outros domínios e a extensão para a esfera das ciências sociais torna-se possível através da convicção de que a ação pode ser encarada com um texto.

Na esteira deste paradigma, do texto encarado como uma ação com significado ou um comportamento orientado e significativo (Ricoeur, 1981), os critérios do autor estão vinculados na ação significativa:

- A fixação está patente no método, nos mecanismos de trabalho criados e conjugados para que as ações sejam coerentes;
- A autonomização decorre ao longo dos eventos, como a sedimentação dos estratos sociais;
- A importância emerge quando o homem se emancipa do contexto situacional, criando a rutura com o tradicional, num trabalho aberto, vivenciado por exemplo no salto histórico de Dick Fosbury nos Jogos Olímpicos de verão em 1968, criando assim o “Fosbury Flop” como uma técnica corporal para salto em comprimento (Figueiredo, 2011).

O entendimento entre o contexto desportivo e um trabalho (texto) e suas interpretações é o tópico metodológico da interpretação que conhecemos como a hermenêutica de Ricoeur. A institucionalização dos jogos como desportos tornou-se um mundo novo e transversal, levando ao fenómeno do Desporto, onde podemos incluir os critérios que conduzem à ação intencional (Ricoeur, 1981, pp. 203-209): fixação (as acções desportivas intencionais são fixadas em recordes, logo intencionais, e tornam-se objecto de estudo da ciência por observação); autonomização (as ações intencionais possuem sedimentação no tempo social como fixação social de comportamento significativo e contribuem para a emergência de padrões como documentos da motricidade desportiva); extremamente relevantes (a sua importância observa-se pela sua durabilidade e relevância temporais, emancipando-se duma situação contextual inicial); trabalho aberto (Desporto é uma tarefa aberta, cujo significado ainda se encontra sem consenso).

A intencionalidade desportiva é, desta forma, considerada objeto de estudo da Gestão do Desporto, a qual analisa as comunidades desportivas intencionais, não as ocasionais, não as pessoas isoladas, mas em comunidade e no contexto do Desporto.

O objeto de estudo, comunidade desportiva intencional, visa uma relação com contexto e ambiente próprios e ao ser delimitado, também se inclui do ponto de vista hermenêutico a própria visão do intérprete, ou seja, necessitamos de nos estudar a nós próprios quando interpretamos este ponto (Figueiredo, 2011). O mesmo será dizer que o exercício hermenêutico implica a compreensão da ação dependente das intenções do executante, bem como a compreensão do sentido que o intérprete atribui à ação que observa.

## **2.4. Quadros teóricos de referência**

A fundamentação dos quadros de referência do nosso estudo baseia-se na análise dos princípios da teoria institucional e da transição do Código Oculto da Revolução Industrial para o Código Operacional do Desporto Atual.

Para Boaventura de Sousa Santos (1989), apoiado por Figueiredo (2006b), existe sempre nascimento e degenerescência nos momentos em que as comunidades intencionais e o Desporto surgem. Daí ser preciso estar

vigilante e, em tempo de crise, esta vigilância deve ser ainda maior, a um tempo direcionada para os indicadores de degenerescência e, simultaneamente, para os indicadores de crescimento, assumindo claramente uma dupla vigilância epistemológica (*Ibid.*), conseguindo-se “um senso comum esclarecido e uma ciência prudente”, isto é, “uma configuração de conhecimentos que sendo prática não deixa de ser esclarecida e sendo sábia não deixa de estar democraticamente distribuída” (Santos, 1989, p. 45).

Aquele conceito de dupla vigilância de Figueiredo advém da necessidade que o Desporto Pós-Moderno possui para efetuar mudanças de modo a atingir um novo patamar, mais equilibrado e adequado às dinâmicas da nova sociedade, da “crise do Desporto moderno” que, de acordo com Pires (n. d.), atravessará atualmente a nossa coletividade.

Com efeito, um olhar duplamente vigilante é apontado ao paradigma desportivo, na medida que o Desporto é oriundo de um contexto geral pois não deixa de ser um fenómeno cultural que resultou da Revolução Industrial, cujo Código Oculto nos foi apresentado pelo autor anteriormente citado, há mais de uma década, na tentativa da transposição para o Desporto. Desde que o Homem deixou de ser unicamente prodoconsumidor (conceito já explicitado no início do trabalho) para passar a existir a divisão entre produção e consumo, o conceito de Desporto alterou-se em função da introdução da máquina e da indústria na sociedade, pelo que pode ser vislumbrado entre os dois fenómenos, tais como a “cientificidade das regras, a standardização das táticas e do treino e o rigor das medidas, naquilo que diz respeito à organização racional do rendimento da máquina humana” (Pires, 2007, p. 66).

Dessa forma, o Código Oculto (Pires, 1988; 2007) encerra em si princípios que atravessam todas as facetas do Desporto, os quais são:

- *Standardização* – conjunto de normas que regulamentam o Desporto e padronizado para funcionar à escala mundial (um “fora de jogo” no futebol possui o mesmo significado em Portugal e no Japão). Ainda que a padronização dos mecanismos de trabalho possibilite alargar a escala de produção de trabalho, permanece a dúvida quanto à adaptação ao “standard”, se será mais adequada no contexto atual, onde a sociedade

pós-industrial exige ações dinâmicas e constantes, onde o cérebro não se separa da mão;

- *Especialização* – determina o grau de divisão do trabalho, pelo que se encontra associado ao sistema de autoridade. Este princípio determina o grau de especialização na tomada de decisão ou a participação dos executantes, pelo que se aproxima da dimensão vertical da visão Mesoscópica, a qual analisa a estrutura interna de uma organização, neste caso, o grau de hierarquização existente;

- *Sincronização* – Baseados na ideia de que o “tempo é aquilo que fazemos com ele” (Pires, 2007, p. 70), a máquina e o cronómetro tornam-se os critérios de êxito no mundo industrial, sendo sinónimo de eficiência e de eficácia, pois os resultados são determinados pelo tempo que demoram a ser atingidos e pela sincronia dos mecanismos de trabalho. Gustavo Pires esclarece que “O relógio mecânico foi uma invenção fundamental para separar o tempo dos acontecimentos, do espaço e das ocorrências, pelo que passou a exprimir uma concepção de tempo vazio” (*Ibid.*). O tempo constitui-se fundamental, não apenas na sociedade industrial, mas em toda a vida do Homem, como item que pode ser medido e categorizado, espelhando-se ao longo de todo o ciclo de vida humano. O Desporto organiza-se assim em função do tempo de ocorrência, numa compreensão ativa espaço-temporal;

- *Concentração* – É do conhecimento geral que o Desporto mobiliza massas e o seu desenvolvimento deve-se precisamente a essa capacidade de concentrar pessoas em grandes escalas. São essas concentrações que determinam as classes de praticantes amadores e profissionais, treinadores e espetadores, assim como diferenciam os clubes de pequena e grande dimensão. Com efeito, o desenvolvimento desportivo dependerá da oposição à concentração da oferta e procura apenas nas regiões de referência nacionais, atravessando processos de desconcentração que visem corrigir essas assimetrias, manifestadas principalmente nas periferias do país. “Uma justa regionalização

articulada numa coerência nacional é a melhor forma de combater regionalismos exacerbados que, muitas vezes, se assumem através do Desporto (...)” (*Ibid.*);

- *Maximização* – A produção em quantidades megalómanas foi uma das características da sociedade industrial, sobrepondo-se à qualidade pois o grande era sinónimo de belo. Não obstante, a quantidade e o grande podem, antagonicamente, ser igualmente sinónimo de mau através da complexidade que acarreta a produção em termos organizacionais pois pode conduzir à deterioração dos fluxos de trabalho e mecanismo de coordenação por via de uma excessiva burocratização, associada inevitavelmente a conflitos internos e consequente ineficácia organizacional. O Desporto, consubstanciado no idealismo dos Jogos Olímpicos, “mais alto, mais rápido e mais forte”, reflete o gigantismo assumido neste apogeu, conduzido pelo mercantilismo das marcas que o sustentam, o que pode levar à desvirtuação dos nobres ideais que o sustentam na sua origem;

- *Centralização* – Associada ao poder de quem comanda e ao modo como essa cadeia de poder é distribuída de acordo com a realidade onde se insere. Relevantemente relacionada com o princípio da concentração, os focos de produção são os que detêm maior poder no que concerne ao desenvolvimento desportivo, senão atentemos ao exemplo de Lisboa, onde está situada a maioria das federações desportivas, assentando assim numa forte centralização do poder (Pires, 2007). Por outro lado, a centralização refere-se igualmente à distribuição do poder pelo vértice estratégico, pelo que poderemos caracterizar uma federação como uma organização vertical típica, na qual apenas uma oligarquia detêm o poder para dispor depois o centro operacional em funcionamento. Um dos aspetos que o autor tem vindo a enfatizar ao longo das suas intervenções às quais assistimos, prende-se com o facto de que, quem está no poder, agarra-se demasiado tempo ao mesmo, estagnando o Desporto e privando-o de ideias novas, mudanças e ações dinâmicas e inovadoras.

A este propósito, de acordo com o registo próprio do nosso estudo, Pires (2007) fundamenta que o fenómeno industrial possibilitou a institucionalização do Desporto ao nível mundial, sobretudo devido à “linguagem comum” que unifica os indivíduos e que lhes permite interagir, independentemente do contexto geográfico, pois é suportado por um conjunto de normas, regras e valores que orientam e atribuem significado à sua intenção, pelo que o padrão mais visível deste processo é, de acordo com o autor, o apogeu do Desporto, consubstanciado nos Jogos Olímpicos.

Configurados pelo Olimpismo como projeto comum, realizados de quatro em quatro anos, a imensidão e grandeza do Desporto pode ser comprovada, a título de exemplo, nos Jogos Olímpicos de Atenas (2004), onde “participaram 201 países, 10564 atletas (41% de mulheres), 28 modalidades desportivas e 37 disciplinas, mais de 5500 oficiais e 57000 voluntários, 11400 portadores da tocha olímpica, para além de 21500 elementos dos *media*. Foram distribuídas 929 medalhas de ouro e outras tantas de prata e bronze. Setenta e cinco países ganharam medalhas. Entretanto, o presidente do Comité Olímpico Internacional (COI), Jacques Rogge, manifestou a sua satisfação pelos resultados das audiências dos Jogos de Atenas, que foram acompanhados por um total de 3.9 mil milhões de pessoas, o que bate o recorde das competições de Sydney, em 2000, vistas por 3.6 mil milhões de pessoas” (Pires, 2007, p. 39).

Baseados no Código Oculto, a sua desconstrução urge com base no paradigma da dupla vigilância, a qual possibilita a polarização dos princípios anteriores, antevendo a passagem para o Desporto atual, onde os polos opostos conduzem ao Código Operacional do Desporto Atual, protagonizado por Figueiredo (1994; 2000), como equilibrador do Código Oculto anterior.

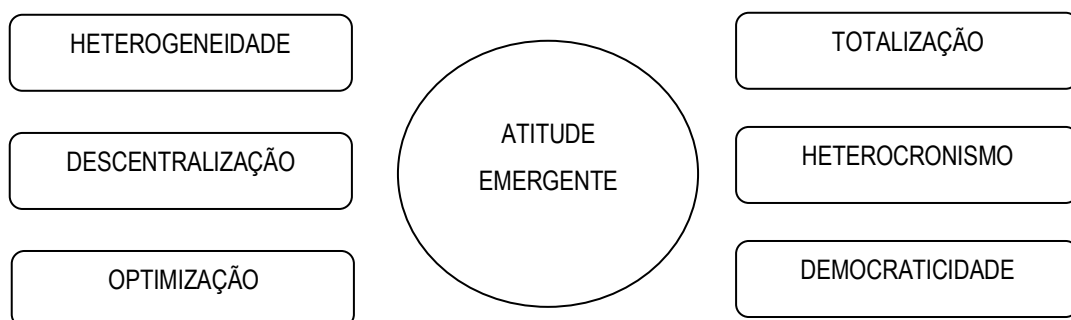
Na base da desconstrução polarizada, o Código Operacional do Desporto Atual encerra também outra questão de crise. Portanto, se esta primeira imagem de crise (emergência/necessidade de ultrapassagem de um obstáculo) que, a um tempo só, vive de integração, não propriamente de ligação, também hoje numa investigação, passamos da standardização à heterogeneidade. Hoje existem jogos que se estão a transformar, de forma industrial, em desportos, criando o seu ascendente para regras industriais.



Como tal, enunciamos e descrevemos os polos Estandarização-Heterogeneidade, integrados no dualismo Código Oculto – Código Operacional, num instrumento Mesoscópico baseado na polarização utilizada nas investigações sociais, atribuindo-se numa escala de *Likert*, por exemplo, um extremo “a” e um extremo “b”. Assim, a Estandarização é oposta à Heterogeneidade, preparando as comunidades intencionais para a utilização do “cérebro” para além da “mão” e adaptando-os a ambientes dinâmicos ou de Totalização, próximos da globalização (Figueiredo, 1994; 2000) e não de Especialização, na passagem de uma organização burocrática ou vertical para uma orgânica mais horizontal ou em rede.

Por seu lado, a Concentração, associada à Centralização, opõem-se à Democraticidade e Descentralização, respetivamente, onde o respeito pelos indivíduos é evidenciado, assim como as suas capacidades que se revelam cada vez mais abrangentes, ao invés de especializadas. Assim, para o autor citado, a Sincronização dos ritmos de desenvolvimento contrasta com o Heterocronismo, pois cada indivíduo é singular e a maximização como produção da quantidade cede lugar à Optimização, neste caso das capacidades e conteúdos individuais para passar a estar ao serviço do desenvolvimento organizacional, bem como dos seus recursos.

A Figura 5 representa os itens principais do Código Operacional do Desporto Atual, que apresentamos de seguida (Figueiredo, 2006b):



**Figura 5 - Código Operacional do Desporto Atual (fonte: Figueiredo, 1994; 2000, p.6)**

*A crítica ao Código Oculto da civilização industrial, num Desporto em mudança, identificado por Pires (2005, pp. 61-70) na esteira de Toffler (orig:1980; 1984, pp. 49-64) indicia a natureza epistémica do Desporto e elogia a sua antineutralidade, ou seja, não é a existência do Desporto que faz “bem” ou “mal”, mas sim o projeto intencional do seu desenvolvimento que assume relevância na operação de gestão.*

Figueiredo (2006b, p. 7)

Englobando cada par de polos encontram-se subjacentes as dimensões gerais de Slack e Hinings (2001) que, como teóricos institucionais, argumentam que as organizações se adaptam e modificam as suas estruturas, baseadas num projeto organizacional apropriado, ao qual associamos a dimensão projeto do modelo pentadimensional de Pires, já caracterizado anteriormente.

Desta forma, as categorias analíticas de estrutura dos autores citados (2001, p. 21) são enunciadas como:

- *Especialização* - Verificação das bases de diferenciações através e dentro das atividades operacionais e atribuição das tarefas a diferentes segmentos operacionais;
- *Uniformização* - Abrangimento das regras, políticas e procedimentos face às atuações e circunstâncias;
- *Centralização* - Hierarquia organizacional onde as decisões são feitas e áreas de decisão, representativas das decisões políticas sobre a atribuição de recursos humanos, materiais e financeiros.

Através deste entendimento apresentamos a base de referência do nosso estudo, composta nos quadros teóricos de Slack e Hinings (2001), Pires (1988; 2007) e Figueiredo (1994; 2000), cuja robustez valida a construção do nosso instrumento de pesquisa e cuja coerência nos permite situar no contexto institucional e, dessa forma, suportar a visão Mesoscópica do sistema desportivo.

Por seu lado, o *framework* (quadro) de Ostrom (2011) será descrito na Parte III, constituindo o quarto quadro de referência, cuja precisão conceptual infere sobre o contexto institucional e nos permite, por sua vez, refletir acerca da intencionalidade desportiva. Este modelo não aparece junto dos restantes pois não interfere diretamente na construção dos itens, mas concretamente na valorização do ator social e respetivas intenções, como pilar de investigação mediante um contexto específico.

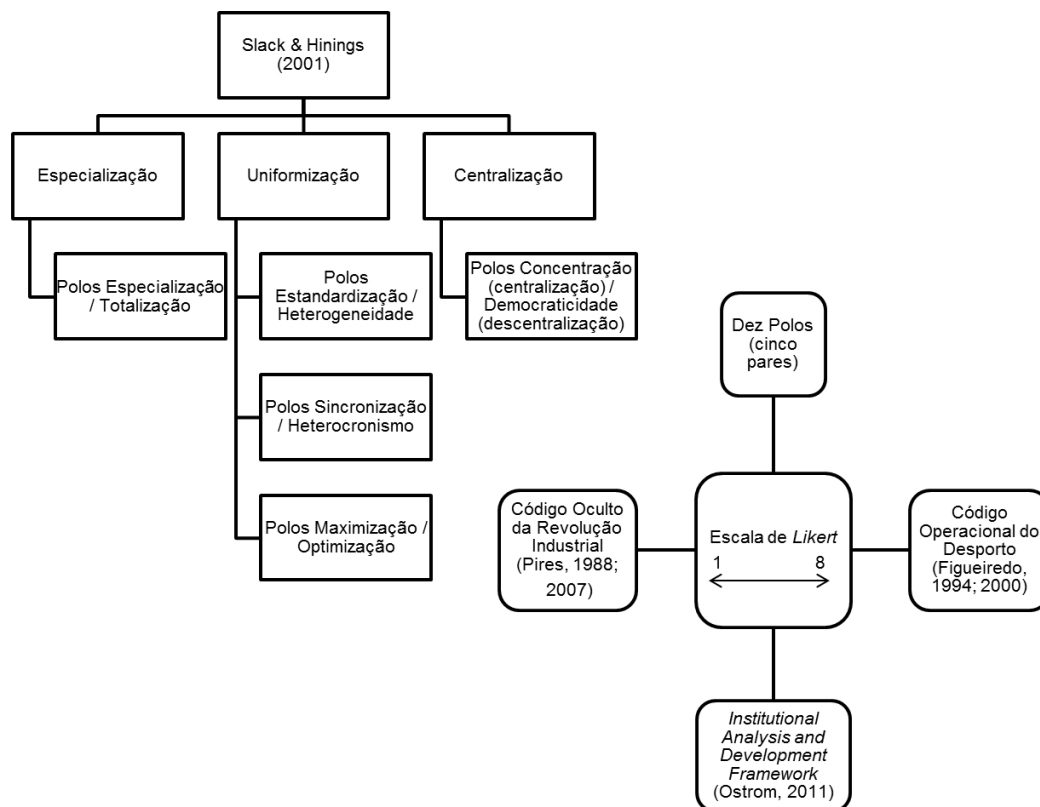
Desta forma, realizando o exercício hermenêutico para combinar os contextos de modo a atingir um mesmo objetivo, apresentamos o Quadro 1, o qual remete para o modelo de suporte de elaboração dos itens que se pretendem validar *a posteriori*, através da aplicação do instrumento construído para o efeito e que será descrito com maior profundidade nos capítulos posteriores.

**Quadro 1 - Referências de validação (Slack & Hinings, 2001; Pires, 1988; 2007 e Figueiredo, 1994; 2000)**

<b>SLACK &amp; HININGS (2001)</b>	<b>PIRES (1988; 2007)</b>	<b>FIGUEIREDO (1994; 2000)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FATOR ESPECIALIZAÇÃO</b> Verificação das bases de diferenciação através e dentro das atividades operacionais; atribuição das tarefas a diferentes segmentos operacionais</li> <li>• <b>FATOR UNIFORMIZAÇÃO</b> Abrangimento das regras, políticas e procedimentos face às atuações e circunstâncias</li> <li>• <b>FATOR CENTRALIZAÇÃO</b> Hierarquia organizacional onde as decisões são feitas; áreas de decisão, representativas das decisões políticas sobre a atribuição de recursos humanos, materiais e financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POLO ESPECIALIZAÇÃO</b> Grau de divisão do trabalho</li> <li>• <b>POLO ESTANDARDIZAÇÃO</b> Grau de esclarecimento das normas e processos que permitem o funcionamento numa escala mundial</li> <li>• <b>POLO SINCRONIZAÇÃO</b> Grau de separação dos acontecimentos, espaço e concorrências; coordenação dos mecanismos de trabalho</li> <li>• <b>POLO MAXIMIZAÇÃO</b> Grau de crescimento e expansão através da produção quantitativa (elogio do “grande”)</li> <li>• <b>POLO CONCENTRAÇÃO/CENTRALIZAÇÃO</b> Grau de extensão e valor do exercício das funções centrais; definição da unidade de comando ajustada à realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POLO TOTALIZAÇÃO</b> Grau de globalização</li> <li>• <b>POLO HETEROGENEIDADE</b> Grau de criatividade em ambientes dinâmicos</li> <li>• <b>POLO HETEROCRONISMO</b> Grau de diferenciação do desenvolvimento (trabalho) individual</li> <li>• <b>POLO OPTIMIZAÇÃO</b> Grau de qualidade em detrimento da quantidade, ao serviço dos protagonistas</li> <li>• <b>POLO DEMOCRATICIDADE/DESCENTRALIZAÇÃO</b> Grau de respeito por todos os indivíduos e respetivo enquadramento individual</li> </ul>

Para podermos atribuir o devido crédito aos criadores de cada um dos modelos conceptuais de referência que acima se encontram, a Figura 6 possibilita apresentar graficamente essa mesma junção. A pormenorizar posteriormente, sobressaem imediatamente os três princípios de Slack e

Hinings (2001), os quais tendem a constituir os fatores a extrair na porção prática da nossa investigação, nomeadamente nos atributos Especialização, Uniformização e Centralização. Estes fatores agrupam pares de polos, contrastando os Códigos da Revolução Industrial (Pires, 1988; 2007) e Operacional do Desporto (Figueiredo, 1994; 2000), numa escala de *Likert* compreendida entre os graus 1 e 8, dentro do paradigma de análise institucional e desenvolvimento de Ostrom (2011). O princípio da Especialização engloba o par de polos Especialização / Totalização, enquanto ao princípio da Uniformização correspondem três pares, concretamente Estandardização / Heterogeneidade, Sincronização / Heterocronismo e Maximização / Optimização. Por fim, ao fator Centralização corresponde novamente um par de polos, neste caso da Concentração-Centralização / Democraticidade-Descentralização.



**Figura 6 - Modelos conceituais de referência**



---

### CAPÍTULO III

#### ANÁLISE INSTITUCIONAL MESOSCÓPICA DA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA AUTÁRQUICA

---



### **3. Análise Institucional Mesoscópica da Organização Desportiva Autárquica**

#### **3.1. O Mesoscópio**

A importância da construção de modelos para perceber realidades locais consubstancia-se no facto de estes tenderem a facilitar a compreensão da complexidade do todo, quando concentrados nos benefícios comuns do trabalho em cooperação, suportados por particularidades individuais e tornando-se eficientes no seu propósito, isto é, na representação da realidade (não a substituindo), permitindo retirar benefícios mútuos, quer da parte de investigadores, quer de praticantes (Figueiredo, 2006).

Com efeito, o Mesoscópio apresenta-se como um instrumento científico representativo deste papel, no qual o modelo de suporte é desenvolvido no âmbito da metodologia de desconstrução interpretativa, ou seja, na diferenciação polarizada de Derrida (2001). Esta já caracterizada, na esteira inicial do que Ricoeur designou de hermenêutica da ação que evoluiu para uma hermenêutica da ação motrícia, a qual envolve a intencionalidade do ato em si, ou seja, direcionada para a ação desportiva.

Este modelo de análise institucional, da autoria de Figueiredo (2006), concebe uma componente bidimensional composta por dois eixos. Podemos classificar o primeiro como horizontal, devido aos limites da observação no espaço bidimensional que representa o desenvolvimento institucional externo, isto é, as relações que cada comunidade estabelece com outras comunidades. Corresponde à “taxa de mudança” este eixo horizontal, portanto, a competição provoca mudança. Paralelamente é concebido um eixo vertical representativo do desenvolvimento institucional interno, isto é, estilo como interpretação individual da técnica dentro de uma comunidade desportiva intencional que pode ser visto como o estilo de gestão interna, o que não tem relação com o contexto externo, correspondendo à taxa de aprendizagem.

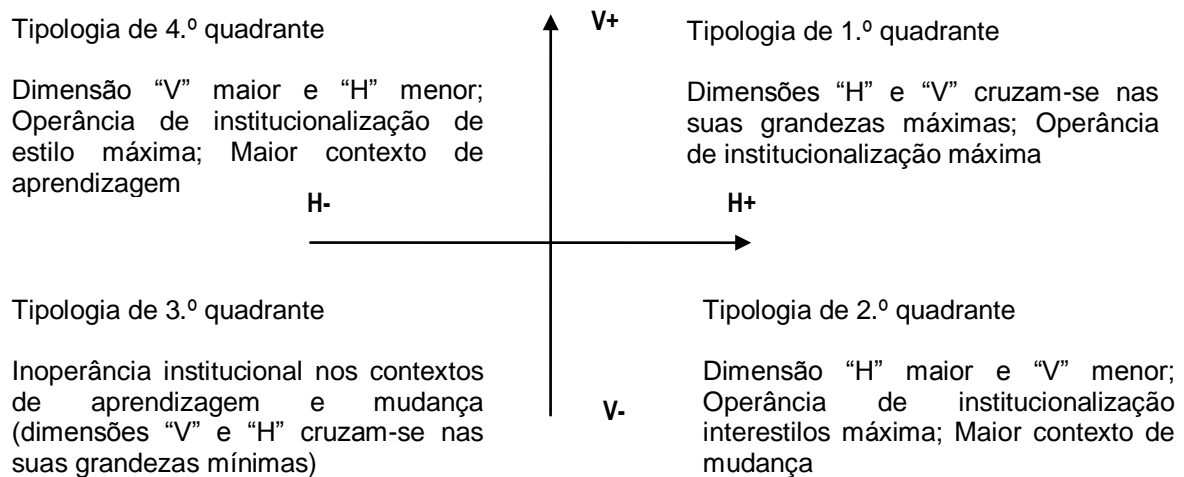
Com efeito, identificam-se vários quadrantes, concretamente quatro (Figura 7), numa escala polarizada de grandezas mínimas (“-” à esquerda e em baixo) e máximas (“+” à direita e em cima), onde “H” corresponde ao desenvolvimento institucional externo e “V”, ao interno. Numa primeira tipologia

situada no terceiro quadrante, as dimensões horizontal e vertical cruzam-se em grandezas mínimas, revelando uma inoperância institucional pois, quando tal sucede numa instituição, não existem estatutos, presidente, direção, ou seja, não existe comunidade. Ainda não existe operância Institucional, quer do ponto de vista da aprendizagem, quer da mudança, onde não se denota igualmente colaboração com outras instituições.

À medida que se desenvolvem, as comunidades intencionais aprendem a construir ou a perceber como se constrói uma organização, normalmente por mimetismo ou aprendizagem noutros contextos, originando a tipologia identificada no quarto quadrante, onde a operância de institucionalização interna pode assumir valores máximos, sendo estes comparados a outras instituições.

Denota-se um maior contexto de aprendizagem por parte desta comunidade desportiva intencional visível. Esta comunidade pode depois entrar em quadros de relações com outras comunidades que normalmente podem ser competitivos, conduzindo a uma tipologia de primeiro quadrante, em que as dimensões horizontal e vertical se cruzam nas grandezas máximas, logo, desenvolve-se o máximo poder de uma instituição. Esta, por si só, colabora ou compete com outras instituições que também se encontram nas suas grandezas máximas, ou seja, em operacionalização máxima, no contexto da mudança e da aprendizagem.

Por fim, no segundo quadrante, decorre a operância de institucionalização máxima entre os diferentes estilos de gestão, sendo igualmente máxima entre as diferentes comunidades, portanto, estas tentam mudar e alterar os seus processos mas em ambiente de degradação, ocorrendo crises de identidade e liderança (“ninguém sabe quem é o presidente”).



**Figura 7 - Tipologia de quadrantes do Mesoscópio (adaptado de Figueiredo, 2006)**

### 3.2. O paradigma do Desporto local

*Começa a ser um lugar-comum afirmar que as Autarquias locais são das entidades com uma intervenção mais assinalável na estrutura global do sistema desportivo e, atualmente, as principais financiadoras do associativismo e da própria atividade desportiva. Daí a importância que as mesmas revestem atualmente e podem continuar a exercer nos âmbitos do fomento e desenvolvimento do Desporto.*

Carvalho *et al.* (2009, p.34)

Havíamos já proferido que o Desporto espelha a cultura social e evolui de acordo com o seu contexto específico; aliás, este pressuposto é igualmente partilhado por Carvalho *et al.* (2012), quando referem ser errado separar o Desporto dos restantes contextos, desde o social ao político (a título de exemplo), pelo que o paradigma desportivo tem sofrido constantes mutações desde a introdução da máquina na sociedade (industrial) caracterizada já por Toffler (1980; 1984), sendo que o contexto macro conduz a repercussões aos mais diversos níveis, não sendo exceção o âmbito local.

Uma das analogias às quais Constantino (2011) já nos habituou reflete precisamente a mudança de paradigma, aproximando-se do tema atual que assombra a sociedade e, consequentemente, o Desporto:

*- Existia um fabricante de bolachas, dos que vendia junto da estrada, apregoando o seu negócio com cartazes colocados nas árvores, de tamanho A4. Na medida em que as bolachas eram de fabrico artesanal, o negócio começou a prosperar, pelo que o vendedor teve necessidade de contratar dois empregados para o ajudar na produção e venda do produto, inclusive comprou uma máquina que lhe possibilitou aumentar a produção; deste modo, com o negócio em alta, o homem teve a possibilidade de enviar o seu filho para a universidade, o qual decidiu cumprir o curso de Gestão; posteriormente, o filho liga ao pai, alertando-o para o facto de existir necessidade em criar um plano de contingência que combatesse a crise que se avizinhava; como o pai era leigo no assunto, fruto da inexperiência e porque tinha a convicção de que o negócio corria bem, pediu ao filho que lhe elaborasse o plano de contingência; e assim foi, dando origem ao despedimento dos dois empregos contratados outrora, retomando ao fabrico em casa pois a máquina dava despesa, diminuindo igualmente na quantidade de ingredientes colocados nas bolachas, o que possibilitou a venda a um preço mais barato; quando se pensaria que a procura fosse aumentar, o vendedor ligou mais tarde ao filho, dizendo-lhe que tinha razão, que a crise havia chegado pois as vendas diminuíram ao ponto de mais ninguém comprar as bolachas, levando ao abandono da produção; quando em conversa com os amigos, o vendedor queixou-se precisamente da crise, que lhe havia provocado a falência do negócio, pelo que os seus amigos o alertaram para o facto de não ter sido a crise que lhe havia provocado o abandono da venda das bolachas, mas sim o do produto já não apresentar a qualidade inicial, a que havia habituado os clientes.*

Pela analogia apresentada, depreendemos que somos confrontados com diversos tipos de problemas ao longo da nossa vida; os que não nos dizem respeito, uma vez que não conseguimos resolver; os que não conseguimos resolver mas que podemos influenciar e, por fim, os que efetivamente nos dizem respeito e podemos resolver, pelo que a nossa intervenção deve situar-se precisamente nestes dois últimos de problemas, sob pena das ações que consideramos adequadas poderem ter repercussões totalmente contrárias às que julgaríamos obter.

Este ensinamento é generalizável a todos os contextos, onde naturalmente se situa o desportivo e no qual urge encontrar um plano de

contingência adequado nos tempos atuais, onde a diminuição do financiamento visa imperar e, infelizmente, a prosperar.

De facto, basta deambular pela cidade para perceber que o domínio micro, de acordo com o fio condutor macro mencionado no início do nosso raciocínio, se alterou. Com efeito, este menor poder económico traduz-se no menor poder da administração local, pelo que a redução do caudal financeiro às organizações desportivas provocará, conseqüentemente, a redução das atividades desportivas.

A crise, tema que se encontra nas bocas do mundo e permanecerá nos períodos vindouros, releva a emergência do alcance de um novo patamar desportivo, no qual a Autarquia possui um lugar de destaque, pelo que não nos aprez, neste trabalho, descrevê-la ou caracterizá-la do modo que habitualmente (e tão bem) encontramos em investigações centradas nesse mesmo domínio, as quais preenchem devidamente o tema. Esta é igualmente a opinião de Constantino (2012, p. 19), quando verifica que, sobre o tópico em questão, “a bibliografia é mais vasta, as experiências diversas; o país está desportivamente mais desenvolvido e o seu motor é a autarquia local”. Entre outras investigações de qualidade, enalteçemos a recente de Januário (2010) a este propósito, elaborada no domínio das políticas públicas desportivas, onde dissecar o inegável e crucial papel que esta entidade possui no desenvolvimento estratégico desportivo. Dessa forma, a nossa reflexão vai ao encontro da análise institucional do contexto meso, privilegiando a Autarquia como ponto de acesso e ligação entre o contexto micro no qual se encontram os cidadãos e, outro macro, onde o Estado se assume como expoente.

Estas novas formas de pensar o Desporto alteram igualmente as formas de pensar, agir e sentir das comunidades desportivas intencionais e conseqüentemente, o estilo de vida citadino, as relações e expectativas perante o contexto próprio de uma sociedade que Constantino apelida de “sociedade industrial desenvolvida” (2006, p. 41), pois são as instituições que incorporam a cidade, isto é, que lhe dão vida e finalidade (Borja, 1996).

De facto, a própria tendência central geográfica ou mesmo o contexto no qual se inserem estas comunidades, condicionam as ações a tomar, as atitudes e propostas das lideranças partidárias aí situadas, provocando, segundo Carvalho (2004), modelos de planeamento distintos.

Na medida em que as necessidades do cidadão aludem a novas formas de expressão corporal, a novos desportos transfigurados em novas modalidades, ou seja, à utilização desportiva e intencional do corpo, estabelece-se uma nova era, onde a cultura do corpo volta a estar na ordem do dia.

Assim, a base e objetivo a atingir é o cidadão comum, pelo que os processos, ações e intenções que visam essa meta vão obrigatoriamente condicionar o desenvolvimento desportivo local. Daí o interesse em percebermos, através da nossa análise, se o trabalho autárquico continua “preso” ao mediaticamente relevante, isto é, aos aspetos considerados vistosos, embora desportivamente irrelevantes, ou se realmente estão a ser elaboradas ações por parte das comunidades desportivas intencionais no sentido da promoção e melhoria do Desporto.

*Para uma Autarquia, perspectivar culturalmente o desenvolvimento do desporto é desde logo caracterizar o lugar que pretende que o Desporto ocupe na vida de uma comunidade.*

Constantino (1990, p. 5)

Não esqueçamos que o conceito de “Autarquia local” surge, de acordo com Januário (2010), por via da Constituição de 1933 e, posteriormente definida na Constituição da República Portuguesa, no n.º 1 do artigo 235.º, como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (*Ibid.*, p. 139). Tal releva a importância fundamental da Autarquia, que decorre da sua capacidade de localmente possuir autonomia para exercer funções representativas do próprio Estado num contexto menos alargado mas, ao mesmo tempo, vantajoso uma vez que se encontra mais próxima do cidadão. Não obstante, não se esgotam aqui as atribuições da Autarquia nem a sua relevância, pelo que o Desporto e os tempos livres são igualmente consagrados neste panorama, segundo Pereira (2012), pela constituição dos Decretos-leis n.º 159/99, de 14 de setembro (estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as Autarquias locais – revogado pelo Decreto-lei n.º 75/2013, de 12 de setembro) e n.º 169/99, de 18

de setembro (estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias – atualizado pela Retificação n.º 9/2002, de 05 de março).

A necessidade de enquadramento e definição jurídicos aqui anteriormente referenciados, entre outros, revela a dedicação dos agentes desportivos na orientação do desenvolvimento de políticas adequadas ao cumprimento da missão autárquica no âmbito do Desporto e, dentro do contexto meso, Figueiredo (2006, p. 38) elogia a Autarquia que possui, na sua opinião, um “papel central de pensamento estratégico sobre o Desporto local”, ao mesmo tempo que “consegue atravessar horizontalmente o Desporto através da promoção de melhores condições (quantidade e qualidade) de prática das actividades físicas”.

Nesse mesmo âmbito defendemos, à semelhança do autor citado, bem como de Januário (2010), que a intervenção local do setor autárquico pode catalisar a intervenção desportiva aos mais diversos serviços locais, reforçando e melhorando a oferta desportiva, quantitativa e qualitativamente, formando e mobilizando parceiros para consolidar, ou seja, fomentando e desenvolvendo o fenómeno desportivo. Concretamente, o autor enaltece as seguintes ações de promoção:

- Suporte à atividade escolar (sistema educativo);
- Apetrechamento de instalações e equipamentos desportivos, em espaços abertos e fechados;
- Estabelecimento de informação esclarecedora do cidadão, relativa à oferta desportiva de acesso;
- Publicação de documentos orientadores, relativos à oferta própria e dos agentes desportivos do seu envolvimento;
- Financiamento de projetos desportivos e/ou que visem o seu desenvolvimento;

- Formação dos agentes desportivos através de ações de sensibilização;
- Articulação com os setores que relevem igualmente o Desporto, de modo a desencadear sinergias;
- Criação de condições catalisadoras do desenvolvimento desportivo.

*Desta larga visão ressalta, não só, que o setor autárquico constitui uma alternativa credível ao enquadramento e oferta das práticas desportivas, mas assume-se também como o garante da sobrevivência dos demais setores.*

Januário (2010, p. 43)

De facto, o caminho percorrido multidirecionalmente pelo Desporto leva-nos a considerar, em primeiro lugar, dois setores distintos, embora mais uma vez relacionados, onde a Autarquia poderá intervir e até mesmo estabelecer-se como elo de ligação, sendo estes os sistemas educativo e desportivo para desta forma aumentar, de acordo com Januário (2010), a oferta desportiva ao cidadão, de índoles pública e/ou privada. A este desígnio, Figueiredo (2006) alude mesmo ao interface entre ambos, identificando zonas comuns e zonas distintas.

Não obstante, a observância da atualidade constata que o processo de entendimento entre estes sistemas está ainda longe de ser culminado onde as zonas distintas são fortemente vincadas e, na maioria das vezes, mais expressivas que as comuns. De fato, esta preocupação deverá passar, entre outros processos, pela reavaliação do sistema educativo, no que concerne à integração das atividades físicas e desportivas escolares e às condições objetivas do seu exercício nos planos curricular e opcional, de modo a possibilitar uma articulação devida e complementar dos sistemas desportivo e educativo. A este propósito, Constantino (2012) teme a sobreposição das organizações autárquicas às desportivas e escolares, no que concerne ao fornecimento de atividades em regime de concorrência, relativamente aos dois sistemas acima citados.

A título de exemplo, atentemos à situação contrastante onde se situam a escola e o clube. Se, por um lado, a escola reclama para si a base da



formação, com toques de especialização através do Desporto Escolar, os clubes querem igualmente para si esta base, ao mesmo tempo que não contemplam, de acordo com Januário (2010), todas as classes de praticantes, apelando à especialização e à competição de sucesso.

*O próprio Desporto escolar é, nesta matéria, caracterizado por Carvalho (1987, p. 11) e por Rosário (1996, p. 473) pela indefinição, e obscuridade do conceito que parece surgir na fronteira daqueles dois sistemas sem, no entanto, lhe ser reconhecido por qualquer deles, uma individualidade própria.*

Januário (2010, p. 46)

Na medida em que o autor considera a Escola como o suporte de todos os outros sistemas e, atentando ao facto do Ministério partilhar a responsabilidade de diversos estabelecimentos de ensino com as Autarquias, a política desportiva de muitos intervenientes neste processo passa pelo impulsionar da formação desportiva na base educativa, ramificada pela Educação Física curricular, na Atividade Física e Desportiva integrada nas Atividades de Enriquecimento Curricular e, igualmente, no Desporto Escolar.

Trabalhar em prol do aumento (quantitativo e qualitativo) da prática desportiva é uma das metas que se pretenderão, cada vez mais, atingir e, a este propósito, referenciando a região de Viseu, a evolução desportiva neste território apresenta, segundo os dados apresentados pelo Instituto de Desporto de Portugal (IDP) (2011) – nomenclatura atual de Instituto Português do Desporto e Juventude – um crescimento médio superior a 100%.

Não obstante, há ainda muito a fazer pois, ainda que o IDP (2011) revele a integração da Atividade Física e Desportiva em 1157 estabelecimentos de ensino da Direção Regional de Educação do Centro (DREC) ou verifique a existência de 137702 alunos abrangidos pelo programa na Direção Regional de Educação do Norte (DREN), em 2008/2009, tal processo não pode servir de substituição à Expressão e Educação Física-Motora curricular (e obrigatória), o que se verifica em demasiadas instituições de ensino.

Por seu lado, não poderá igualmente descurar-se o papel crucial que os clubes possuem na intervenção desportiva, como fomentadores do desenvolvimento desportivo sendo, de acordo com Calha (1985), Sousa

(1998), Homem (2007) e, recentemente, com Januário (2010, p.45), “a principal via de acesso à prática desportiva fora do contexto escolar”.

Encontramo-nos perante duas estruturas que, longe de contrárias, necessitam ser reformuladas, com base num processo de cooperação e coordenação de esforços, com vista à obtenção de um objetivo geral maior; o sucesso do Desporto.

*Clube e escola são dois momentos do mesmo tempo, duas faces intercomplementares da mesma moeda – a formação desportiva, tem a mesma função a cumprir, com a diferença de estratégias, de vias, de meios e de objectivos ocasionais.*

Bento (1991, p. 184)

Doutra forma, esta dicotomia entre sistemas a que assistimos irá progressivamente crescer à medida que se complexifica o processo desportivo, conduzindo a uma privatização, cada vez maior, dos seus serviços, refletindo-se na oferta de mercado onde urge apresentar possibilidades às mais diferentes necessidades do(s) público(s)-alvo. A ponte entre o público e privado é curta onde assistimos, de acordo com Januário (2010), à expansão dos serviços desportivos, sobretudo focalizados em âmbito local, dirigido a necessidades específicas, num esquema que Carvalho (1998, p. 146) caracteriza do seguinte modo: “quem quer Desporto, paga-o”.

Ainda que a privatização consiga promover mais parcelas de atuação nos diferentes contextos desportivos, consequentes financeiros ressaltam deste acontecimento pois o fenómeno desportivo pode ficar comprometido pelo facto de a oferta ultrapassar a procura, pois nem todos têm acesso idêntico à prática e, neste caso, atingirão os indivíduos com maiores recursos.

Face às vicissitudes apresentadas, ganha progressivo relevo o papel interventivo da Autarquia, na tomada de decisões a nível local e enquadrando a prática desportiva neste contexto, num processo de mediação, ou seja, de fortalecimento de zonas contrastantes, de modo a aproximá-las e, paralelamente, fortalecendo os aspetos comuns existentes nos diversos domínios do Desporto (Januário, 2010).

*Esta parece ser, igualmente, a visão de Sarmento (2000, p. 94) e de Serôdio (2001) ao defenderem para as Autarquias o papel de coordenar e interligar os diferentes níveis de intervenção e, simultaneamente, disponibilizar recursos (materiais, humanos e financeiros).*

*(Ibid., p. 50)*

Ainda que não nos atrevamos a especular acerca do futuro do Desporto municipal, Gomes (1986) refere que o Desporto local pode ser uma realidade, opinião reforçada por Pires (1989), que atribui tal importância à Autarquia, ao ponto de mencionar que o futuro do desenvolvimento vai, necessariamente passar, pelas Câmaras Municipais.

Aliás, como havíamos já mencionado anteriormente, o papel decisivo e estratégico que a Autarquia pode deter no desenvolvimento e fomento da prática desportiva passa sobretudo, e de acordo com Carvalho (2004), pela construção e providência de infraestruturas desportivas, organização das atividades, quer dos clubes, quer da escola, assim como pela organização de eventos desportivos e ações de formação, especialização e desenvolvimento (educacional) desportivo, entre outras funções.

Tem subjacente o objetivo de ir ao encontro dos cidadãos e respetivas necessidades, em detrimento do espetáculo desportivo, de modo a aumentar o acesso à prática generalizada, ao invés do afunilamento da especialização (Constantino, 2006), sem porém querermos retirar a importância (merecida) que o Desporto de rendimento contém, bem como os seus benefícios adjacentes.

*Um outro risco é o das autarquias se pretenderem substituir às organizações – desportivas ou escolares – e assumirem-se como entidades fornecedoras de atividades desportivas num regime de concorrência ou complementaridade quer ao sistema escolar, quer ao sistema desportivo. Ou o de canalizarem recursos para a prática de alto rendimento numa clara sobreposição às competências do poder central.*

*Constantino (2012, p. 21)*

Nestas linhas de pensamento, as valências concedidas à Autarquia conferem-se como causas que nos conduzem, no nosso trabalho, a apontar a organização desportiva autárquica como objeto de análise e auscultação

através do nosso termómetro Mesoscópico, pelos domínios que possui e poder de envolvimento e atuação que detém no domínio desportivo.

Na medida em que as políticas públicas desportivas possuem, entre outras funções, as de regulação, supervisão, prestação de serviços desportivos e financiamento, torna-se claro que este último fator possui um crucial impacto para a prossecução do desenvolvimento desportivo.

Se o Desporto, nos seus diversos setores tais como o público, privado e associativo, dependesse exclusivamente das entidades locais e sem apoio do Estado, tomaria proporções inacessíveis e inatingíveis pelas diversas classes e faixas existentes no nosso país. É para nós claro que, se o país possui a dimensão desportiva atual que conhecemos, tal deve-se à intervenção do poder local, no qual o setor Autárquico toma a maior responsabilidade e louro pela sustentabilidade que tem dado até então.

Com efeito, as consequências da crise podem ser identificadas como a redução das atividades desportivas e, sobretudo, o fecho de organizações desportivas e não desportivas mas que apoiam e suportam o Desporto (não poderemos esquecer que a grande percentagem de atividades advêm de pequenas e médias empresas que, como tal, não possuem capacidade de se autossustentarem). Por seu lado, as federações encontram-se igualmente em dois rumos distintos pois, se por um lado existem aquelas que possuem financiamento próprio e conseguem colher os frutos do seu investimento, existem outras cuja situação se assemelha à das pequenas e médias empresas referidas anteriormente, pelo que o plano de contingência aqui deverá estabelecer se o tratamento a estes dois “tipos” de federações deverá ser idêntico ou se será necessário introduzir um critério discriminante positivo, isto é, que vise ajudar as entidades necessitadas.

Não obstante, a liderança no Desporto deve igualmente possuir capacidade reivindicativa, representando as preocupações do setor desportivo, e preventiva de situações injustas.

Tomado tal ponto de vista, Constantino (2011) enumera as seguintes sugestões de combate à “crise” desportiva sendo, quanto a nós, crucial a focagem no processo de “desportivização” global, ou seja, o cerne será aumentar o Desporto para todos como ato de cidadania ao alcance:

- Estabelecer e definir objetivos e respetivo rumo para o desenvolvimento desportivo, para que o Estado não permaneça numa situação de indefinição quanto às políticas desportivas futuras ou às medidas a implementar num eventual plano de contingência;

Esta primeira ideia é reforçada por Januário (2010), o qual conclui, no seu estudo, que embora as políticas desportivas incidam no desporto para todos, as ações implementadas não correspondem às metas traçadas, uma vez focadas com maior intensidade no patamar da competição de elite.

- Definir prioridades baseadas nas necessidades das entidades e atividades desportivas, para evitar o desperdício de apoios e canalizar os recursos para combater as precaridades e auxiliar onde realmente é necessário;

Com efeito, o autor supracitado conclui que os três pontos do discurso municipal incidem, para além do Desporto para todos, na formação desportiva e nas instalações e equipamentos desportivos.

- Reajustar a utilização e financiamento das infraestruturas desportivas, na medida em que o processo de gestão deverá basear-se em diretrizes que indiquem se a instalação vai ser desportivamente utilizada e se poderá ser financeiramente sustentada;

As instalações desportivas encontram-se, maioritariamente, ao serviço da competição e do espetáculo (Januário, 2010), provocando gastos megalómanos e repercussões desportivas e sociais, podendo conduzir à inutilização de espaços que poderiam servir, de forma controlada, para a promoção desportiva e diminuição de encargos financeiros.

- Reduzir o impacto das organizações desportivas, de modo a não perder o movimento gerado até ao momento, ou seja, de modo a combater-se o abandono desportivo e, paralelamente, manter-se a oferta conseguida no que se refere à prática desportiva.

A este propósito, ações como a criação de redes de transporte que possibilitem o acesso às estruturas desportivas, sobretudo quando a tendência é a da tendência central em sede de concelho, neste caso promovendo a mediatização da cidade e, consequentemente, “maior densidade populacional e poder reivindicativo” (*Ibid.*, p. 363).

Para tal, é necessária serenidade para aceitar as situações imutáveis, ao mesmo tempo que se torna crucial ter a força e coragem suficientes para efetuar alterações onde são realmente necessárias, com base na sabedoria e capacidade de discernimento que possibilite distinguir o que está ao alcance ou não diz respeito.

Serenidade que apenas poderá ser adquirida através da análise do objeto de estudo em questão pois, uma vez aumentada a qualidade efetiva das intervenções, crescem proporcionalmente a coragem e força, na certeza de que as ações a tomar promoverão desenvolvimento desportivo a partir do contexto local, de nível meso no nosso caso concreto. Com efeito, perante o enquadramento teórico inicial do contexto e identificação das problemáticas adjacentes a esse mesmo meio, voltamo-nos agora para a porção de cariz prático do nosso estudo, cuja importância assenta na tentativa de caracterização e compreensão das organizações desportivas autárquicas, no sentido de atribuir significado a intervenções posteriores.

## PARTE III

### MATERIAL E MÉTODOS





CAPÍTULO IV

METODOLOGIA



## **4. Metodologia**

### **4.1. Caracterização do instrumento de pesquisa – o questionário**

A elaboração de questionários é um processo com tradição que advém dos mais remotos tempos, sendo os relatos históricos testemunhos desse mesmo feito. A aplicação deste tipo de instrumento encontra-se vinculada nos traçados dos impérios Romano e Egípcio (Rosen & Olson, 2006), a título de exemplo, através da aplicação de censos periódicos, sendo uma prática que ainda permanece atual. Na medida em que o senso comum nos faz aperceber que os questionários geram dados para investigação, a nossa preocupação com a qualidade da informação produzida é extrema, na medida em que possuímos a noção de que o presente trabalho corresponde a um processo de formação, sendo da nossa intenção minimizar os lapsos resultantes deste instrumento de recolha indireta pela percepção dos inquiridos.

A forma como os questionários são formulados, bem como a elaboração das questões ou afirmações, produzem efeitos no entendimento dos inquiridos e, conseqüentemente, na resposta a dar pelos mesmos.

Significantes variações de informação na recolha de dados poderão surgir mediante diferentes modelos de administração de questionários e de questões ou afirmações elaboradas. Visto pretendermos recolher percepções, isto é, posições ou graus de concordâncias dos inquiridos acerca de determinado paradigma, baseámo-nos no processo de construção da validade de Rosado, Colaço e Romero, que envolve três procedimentos (p.117):

- Definição do constructo (a dimensão escondida ou inferida de acordo com uma teoria) e do teste que o pretende medir;
- Definição de um enquadramento teórico e conceptual entre o constructo e outros conceitos ou constructos e comportamentos observáveis;
- Testagem, por via empírica, das relações entre os constructos e esses outros conceitos ou comportamentos, para verificar se o constructo tem consistência.

Apoiados nas considerações anteriores, ao mesmo tempo desejando contribuir para a construção do conhecimento no contexto apresentado nos capítulos anteriores, o instrumento que pretendemos elaborar para analisar os propósitos do nosso estudo é um questionário devidamente construído e validado, que possibilite a recolha de informação através da perceção indireta dos inquiridos-alvo, criado assim sobre os seguintes pressupostos:

- Análise institucional das organizações desportivas autárquicas no distrito de Viseu;
- Interpretação do fenómeno anterior através de um processo de interpretação hermenêutica, pela desconstrução polarizada do fenómeno, recorrendo ao Código Oculto da Revolução Industrial e ao Código Operacional do Desporto Atual, baseados nos princípios da teoria institucional;
- Análise das intenções da comunidade desportiva integrante das estruturas citadas (índole social do trabalho produzido pelos atores);

Neste entendimento, o processo de construção do nosso questionário teve subjacentes as seguintes considerações:

- Encontrar quadros de referência robustos que permitam aumentar a validade do estudo;
- 1.<sup>a</sup> fase de validação (validação de conteúdo), através da recolha de opiniões de um conjunto de especialistas a nível nacional, após o primeiro esboço de questionário ter sido desenvolvido;
- 2.<sup>a</sup> fase de validação, através dos processos estatísticos de análise fatorial exploratória (AFE) e da consistência interna dos itens elaborados; de acordo com Rosado, Colaço e Romero (2002), a análise fatorial constitui uma das formas de avaliar a validade de construção do questionário.

#### 4.1.1. Construção e constituição do questionário

O instrumento é constituído por duas partes, sendo a primeira informativa, ao mesmo tempo que é caracterizadora pois contempla a identificação e respetivo conjunto de informações acerca do inquirido, tal como idade, género, habilitações literárias, área de formação e experiência profissional. Será de relevar que o questionário é anónimo e confidencial, ou seja, somente a equipa de investigação possui acesso aos dados recolhidos.

Para finalizar a primeira parte, são recolhidas informações relacionadas com o enquadramento do inquirido na estrutura, concretamente a sua antiguidade na mesma, posição hierárquica e afetação, se existente, no quadro da organização. A segunda parte centra-se nos mecanismos de coordenação do trabalho e no modo como as operações se desenvolvem no seio da organização, tentando recolher dados acerca das intenções dos inquiridos que intervêm no processo desportivo, refletindo os contextos para os quais se volta a organização. Dito de outra forma, os itens que constituem esta parte tendem a avaliar o grau de concordância que o indivíduo possui acerca das intenções da sua organização, para os setores com os quais se encontra em interação.

Os critérios utilizados na construção deste sistema de avaliação visam corresponder aos de economia e objetividade que devem caracterizar, segundo Rosado, Colaço e Romero (2002), este tipo de instrumentos, ou seja, visamos criar um instrumento que requeira tempos diminutos de aplicação e, ao mesmo tempo, pouco esforço por parte dos inquiridos, na sua leitura e compreensão.

Na medida em que estes critérios implicam reflexão, especial cuidado e atenção, uma vez não termos conhecimento de nenhum instrumento que vise analisar esta problemática, tornou-se crucial validar o questionário, através das duas fases já mencionadas anteriormente e que caracterizamos de seguida.

Finalmente, no que se refere à escala utilizada para medir o grau de concordância, ou seja, o *score* dos inquiridos quanto aos itens apresentados, adotou-se inicialmente uma escala de resposta psicométrica (comummente designada por escala de *Likert*) com um intervalo de sete graus, variando de uma discordância total (“discordo totalmente”) no grau 1, até “concordo totalmente”, no grau 7 (mais tarde alterada para 8 graus após a 1.<sup>a</sup> fase de validação do questionário). A opção deste tipo de escala, contemplada como

escala de classificação (Rosado, Colaço & Romero, 2002), advém da sua utilização em instrumentos nos quais “os sujeitos são confrontados com uma série de afirmações e solicitados a indicar o grau ou intensidade da sua adesão a essa afirmação, tipicamente o seu nível de concordância e discordância” (*Ibid.*, p. 107).

Salientando que a AFE que pretendemos realizar para validar o questionário, na segunda etapa agendada, tem por base a matriz de covariâncias ou correlações entre as variáveis, sendo por isso apropriada para dados quantitativos, a nossa intenção de apresentar sete graus nesta escala de resposta baseia-se na opinião de Maroco (2007) que, a este respeito, estabelece uma escala mínima de referência que possibilite viabilizar o processo:

*Estudos empíricos de simulação têm demonstrado que (...) as diferenças entre os coeficientes de correlação entre variáveis contínuas e variáveis (...) com pelo menos 5 pontos são geralmente muito pequenas (Bolle e Barb, 1981). Contudo, para menos de 5 pontos por item a assunção de continuidade não é geralmente, válida, e são vários os autores que questionam a validade dos resultados obtidos com métodos estatísticos correlacionais apropriados para variáveis quantitativas (e.g. Bernstein e Teng, 1989).*

*(Ibid.*, p. 164)

#### **4.2. Validação do questionário**

O Quadro 2 surge agora no desenvolvimento do anterior, que efetuou uma prévia apresentação dos quadros de referência e, paralelamente, remeteu para o desenvolvimento dos princípios anteriores, uma vez que nos baseamos nos pilares institucionais utilizados pelos especialistas na análise organizacional (Slack & Hinings, 2001).

Referimo-nos às dimensões Especialização (verificação das bases de diferenciações através e dentro das atividades operacionais; atribuição das tarefas a diferentes segmentos operacionais), Uniformização (abrandimento das regras, políticas e procedimentos face às atuações e circunstâncias) e Centralização (hierarquia organizacional onde as decisões são feitas; áreas de

decisão representativas das decisões políticas sobre a atribuição de recursos humanos, materiais e financeiros).

Por outro lado, os quadros de referência de Toffler, (1984), introduzidos no contexto desportivo por Pires (1988; 2007) e Figueiredo (2000, p. 6), através do “Código Oculto da Revolução Industrial” e do “Código Operacional do Desporto Atual”, possibilitam a elaboração de itens associados a fatores principais, a testar posteriormente na segunda fase de validação.

Partindo dos suportes de referência apresentados, o primeiro esboço de questionário foi desenvolvido na tentativa de agrupar itens cuja essência se assemelhe à dos polos que, por sua vez, assentam nas dimensões acima descritas. Dentro de cada dimensão de Slack e Hinings (2001) estão inerentes conjuntos de itens, os da coluna esquerda elaborados em função do Código Oculto da Revolução Industrial (Pires, 1988; 2007) e os da coluna direita, em função do ao Código Operacional do Desporto Atual (Figueiredo, 1994; 2000), à direita:

**Quadro 2 - Fatores de análise e modelos de referência institucional**

FATOR ESPECIALIZAÇÃO (Slack & Hinings, 2001)	
1 - Polo Especialização (grau de divisão do trabalho)	2 - Polo Totalização (grau de globalização)
FATOR UNIFORMIZAÇÃO (Slack & Hinings, 2001)	
3 - Polo Estandarização (grau de esclarecimento das normas e processos que permitem o funcionamento numa escala mundial)	4 - Polo Heterogeneidade (grau de criatividade em ambientes dinâmicos)
5 - Polo Sincronização (grau de separação dos acontecimentos, espaço e concorrências; coordenação dos mecanismos de trabalho)	6 - Polo Heterocronismo (grau de diferenciação do desenvolvimento – trabalho – individual)
7 - Polo Maximização (grau de crescimento e expansão através da produção quantitativa - elogio do “grande”)	8 - Polo Optimização (grau de qualidade em detrimento da quantidade, ao serviço dos protagonistas)
FATOR CENTRALIZAÇÃO (Slack & Hinings, 2001)	
9 - Polo Concentração / Centralização (grau de extensão e valor do exercício das funções centrais; definição da unidade de comando ajustada à realidade)	10 - Polo Democraticidade / Descentralização (grau de respeito por todos os indivíduos e respetivo enquadramento individual)

O passo seguinte, tal como já proferido e agora remetido para o Quadro 3, consistiu em associar conjuntos de itens aos polos, na medida em que julgamos existir, nesta associação, uma relação significativa. A criação dos itens tenta respeitar as condições de Rosado, Colaço e Romero (2002), os quais apontam para a criação de afirmações curtas, claras e objetivas, assim como construídas na primeira pessoa, de modo a aumentar a sua inteligibilidade e, conseqüentemente precaver eventuais interpretações ambíguas.



**Quadro 3 - Polos e itens associados**

POLO	ITENS CORRESPONDENTES	POLO	ITENS CORRESPONDENTES
1 – Especialização	<p>1.1. As tarefas relacionadas com o Desporto são atribuídas com base na formação inicial dos recursos humanos.</p> <p>1.2. Cada indivíduo possui e realiza as suas funções específicas.</p> <p>1.3. Há um único departamento ou setor vinculante ao Desporto.</p> <p>1.4. Os serviços desportivos propostos não são oferecidos por mais nenhuma parte da Autarquia.</p>	2 – Totalização	<p>2.1. As tarefas relacionadas com o Desporto são desempenhadas pelos indivíduos de forma indiferenciada.</p> <p>2.2. Os recursos humanos não são especializados nas funções que desempenham.</p> <p>2.3. Existem diferentes setores operacionais ou departamentos.</p> <p>2.4. Criam-se equipas de trabalho para resolver problemas desportivos.</p>
3 – Estandarização	<p>3.1. Há rigidez na formação e cumprimento das normas.</p> <p>3.2. As regras são formalmente impostas.</p> <p>3.3. Obedece-se às normas.</p> <p>3.4. O processo de definição das normas é claro.</p>	4 – Heterogeneidade	<p>4.1. Há flexibilidade para atuar perante o quadro normativo.</p> <p>4.2. Tudo é feito de acordo com os acontecimentos.</p> <p>4.3. Alteram-se os procedimentos à medida que o contexto se vai transformando.</p> <p>4.4. As ações são efetuadas de acordo com as normas.</p>
5 – Sincronização	<p>5.1. Os procedimentos desportivos são planeados.</p> <p>5.2. Os procedimentos desportivos são controlados.</p> <p>5.3. Antecipam-se as mudanças.</p>	6 – Heterocronismo	<p>6.1. Existe abertura à crítica.</p> <p>6.2. Existe aceitação do erro.</p> <p>6.3. O planeamento desportivo é informal e encontra-se na mente das pessoas.</p>
7 – Maximização	<p>7.1. Generalizamos o acesso à prática desportiva.</p> <p>7.2. Os serviços desportivos fornecidos destinam-se a toda a população.</p> <p>7.3. Fomentamos a realização de atividades físicas e desportivas orientadas para grupos especiais da população.</p>	8 – Optimização	<p>8.1. Existe um programa de melhoria da qualidade desportiva.</p> <p>8.2. O trabalho desportivo é recompensado.</p> <p>8.3. Os padrões de desempenho desportivo são elevados.</p>
9 – Concentração / Centralização	<p>9.1. A unidade de comando está definida.</p> <p>9.2. O processo de decisão está centralizado no topo, sem participação dos níveis inferiores.</p> <p>9.3. A formalização e divisão do trabalho são marcantes, não havendo interligação entre os setores.</p>	10 – Democraticidade / Descentralização	<p>10.1. O Processo de comunicação é informal.</p> <p>10.2. Tomar a iniciativa para resolver problemas é comum.</p> <p>10.3. Existe compreensão mútua.</p>

Perante os argumentos proferidos no modelo apresentado no início do nosso trabalho, focamos novamente a atenção para os atores das organizações desportivas e, sobretudo, para as intenções que movem os seus atos, assentes no modelo de Ostrom (2011), porém agora sujeito a um exame mais profundo.

Este representa o quarto quadro de referência e é pilar de sustentação e atribuição de robustez científica à nossa investigação pois o modelo de análise institucional enfatiza precisamente os sujeitos implicados na ação (os restantes quadros de referência – Slack e Hinings (2001); Pires (1988; 2007); Figueiredo (1994; 2000); estão descritos com mais pormenor na Parte II).

Com impacto internacional forte e, como tal, substancialmente relevante, a sugestão “IAD” de Ostrom (2011), isto é, a ideia da autora acerca de “Análise Institucional e Desenvolvimento” (*Institutional Analysis and Development*) parece-nos o mais indicado pelo que, para promover o aumento da precisão conceptual no contexto institucional da reflexão sobre a intencionalidade desportiva, torna-se importante, antes de descrever e caracterizar o *framework*, isto é, o quadro de Ostrom (2011), efetuar precisamente a distinção entre quadros (*frameworks*), teorias e modelos.

Num âmbito mais alargado, um quadro organiza informação através da definição das variáveis de interesse, assim como da especificação das classes de variáveis e a relação que estabelecem entre si, providenciando uma base que dá uma estrutura coerente à investigação (Schalager, 1999). Desta forma, um investigador recorre a um quadro para começar a identificar as teorias relevantes para o seu estudo concreto (Ostrom, 2011), pois esse instrumento permite assim a integração de diversas teorias de ação ao longo de vários domínios os quais, doutro modo, necessitariam de uma análise individual e isolada. Com efeito, perante o modelo de análise Institucional de Ostrom (2011), possuímos condições para realizar avaliações e comparações.

Por seu lado, uma teoria é mais específica que o conceito anterior, uma vez que esta tende a ligar/relacionar fenómenos para promover estruturas interpretativas. As teorias descrevem padrões de informação interpretativa e compreendem a sua significância num domínio alargado (Hoover, 2001). De um modo geral, as teorias partilham uma função comum, relacionar e explicar fenómenos num contexto geralmente maior que o de um determinado evento.

Finalmente, os modelos visam, tal como já proferimos ao longo do trabalho, simplificações operacionais de uma realidade mais complexa que, embora não se esgote no modelo, possibilita uma interpretação mais direta e objetiva. Os modelos inserem-se então no mais específico dos três níveis conceptuais apresentados, assumindo precisas suposições, face a antítese, acerca de um conjunto limitado de parâmetros e variáveis, possuindo lógica dedutiva adequada à previsão de resultados. Regra geral, os modelos encontram-se associados a teorias particulares (Koontz, 2003).

Nesta linha de raciocínio, o *framework* de análise institucional de Ostrom (2011) possibilita-nos o relacionamento das teorias que se encontram na base do modelo apresentado no início do nosso trabalho, cujo foco se baseia nos atores das organizações desportivas e nas intenções que os movem, pelo que a sua caracterização certamente facilitará a compreensão da sua integração como um dos quadros de referência que visa conferir robustez à investigação em questão.

Desenvolvido por Ostrom e investigadores associados ao estudo das Teorias Políticas e Análise Política na Universidade de Indiana (Estados Unidos da América), o instrumento de análise institucional foca a atenção do investigador, tal como mencionado, nos indivíduos que criam e tomam decisões sobre o decorrer de ações. Os processos políticos e consequentes desfechos são por isso afetados em determinado grau de evolução por variáveis externas aos indivíduos (Koontz, 2003, p.3):

- Atributos do mundo físico;
- Atributos da comunidade onde estão inseridos os atores intencionais;
- Regras que criam incentivos e constrangimentos para determinadas ações;
- Interações com outros indivíduos.

O mesmo será dizer que a interação entre as diversas variáveis acima apresentadas vai condicionar as ações dos indivíduos e respetivos desfechos

sociais, quer no seio da organização, quer no contexto onde se inserem (Figura 8). Tudo se inicia e desenvolve na arena ou contexto de ação, apresentada como a unidade de análise e foco de investigação, igualmente vista como o “espaço social onde os indivíduos interagem, trocam serviços e produtos, adquirem apropriações e atividades, resolvem problemas e lutam” (Ostrom *et al.*, 1994, p. 28). A arena, no nosso âmbito em concreto, assemelha-se à organização desportiva, espaço físico e social no qual os seus elementos decidem entre diversas ações em prol da informação que possuem e acerca do modo como as ações estão relacionadas com potenciais desfechos e os custos e benefícios associados.

Com efeito, um ator é um indivíduo, ou grupo, que funciona como um ator organizacional que toma ação, sendo caracterizado por quatro condições (Ostrom *et al.*, 1994, p. 33):

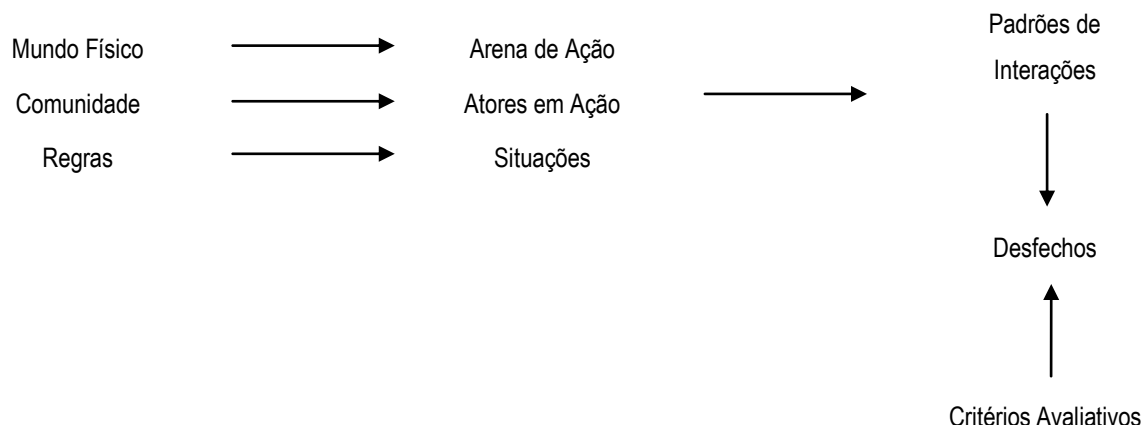
- As preferências avaliativas que os actores assumem para potenciais acções e respectivos desfechos;
- A forma como os actores adquirem, processam, retêm e utilizam conhecimento contingencial e informação;
- Os critérios de selecção utilizados para decidir em função do rumo de uma determinada acção;
- Os recursos que um actor traz para uma situação.

As Regras são declarações / determinações sobre o modo como as ações são “requeridas, proibidas ou permitidas e as sanções são autorizadas se as regras não são seguidas” (Ostrom *et al.*, 1994, p. 38). São criadas por pessoas e geralmente são alvo de uma tentativa de resolução de problemas, pelo que a solução muitas vezes encontrada é a de alterar a regra, na esperança que novos desfechos emirjam dessa ação.

Por seu lado, o mundo físico varia consoante o contexto e, no nosso em específico, poderá incluir a tendência central geográfica de cada Autarquia, as

instalações que possuem, o clima da região, entre outros conspectos físicos que poderão condicionar este conceito.

Finalmente, a comunidade é um importante elemento que afeta as ações individuais e coletivas, incluindo normas de comportamento, o nível de entendimento comum acerca das arenas de ação ou a distribuição de recursos entre membros, entre outros aspetos (Ostrom *et al.*, 1994).



**Figura 8 - *Framework* de análise institucional (adaptado de Ostrom *et al.*, 1994; 2011)**

Perante o enquadramento, os atores poderão mover-se entre diferentes níveis de atuação, procurando cada vez melhores desfechos dentro de um conjunto de regras, ou realizando tentativas de mudança coletiva ou regras de escolha constitucional para sua própria vantagem (Schlager & Blomquist, 1996).

A nossa tentativa de analisar as intenções e respetivos padrões de ação das comunidades desportivas conduz à criação de um instrumento, como critério de avaliação que possibilite atingir o objetivo do nosso estudo centrado na comunidade que confere, ou não, visibilidade à organização desportiva e lhe permite ser reconhecida como instituição que visa promover a melhoria do contexto onde se insere, neste caso do desenvolvimento desportivo.

#### **4.2.1. Primeira fase – Validação de conteúdo**

Após a construção do primeiro esboço do questionário, o qual remetemos para anexo a consultar, tornou-se essencial recolher a opinião de pares de especialistas no âmbito da Gestão do Desporto, no sentido de promovermos a classificação (e eventual reajustamento) da concordância dos itens aos respetivos fatores.

Assim, pretendendo reunir informações de investigadores sitos nos principais pontos de referência nacional, no que concerne a instituições de ensino de Desporto e Educação Física (Quadro 4), a nossa pesquisa levou-nos a identificar a lista de Institutos Politécnicos / Escolas Superiores e Universidades / Faculdades do nosso país:

#### Quadro 4 - Instituições de Desporto e Educação Física

INSTITUIÇÃO
Escola Superior de Educação de Torres Novas
Instituto de Estudos Superiores de Fafe
Instituto Piaget (Almada)
Instituto Piaget (Viseu)
Instituto Piaget (Gaia)
Instituto Politécnico da Guarda – Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto
Instituto Politécnico de Beja – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior de Desporto de Rio Maior
Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Educação
Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação
Instituto Superior D. Afonso III
Instituto Superior da Maia
Instituto Superior de Ciências da Saúde – Norte
Instituto Superior de Ciências Educativas
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (grupo Lusófona)
Universidade da Beira Interior
Universidade da Madeira
Universidade de Coimbra – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física
Universidade de Évora
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Universidade do Algarve – Escola Superior de Educação e Comunicação
Universidade do Porto – Faculdade de Desporto
Universidade Lusíada
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Universidade Técnica de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana

Da lista de instituições apresentada e perante os critérios estabelecidos constam, no Quadro 5, sete Doutorados e um Licenciado que, não obstante o grau académico, possui currículo relevante no âmbito da gestão desportiva autárquica garantindo-se, no nosso entendimento, um primeiro processo com qualidade.

De modo a salvaguardar-se o anonimato dos pares, a nomenclatura utilizada para identificar cada um dos especialistas é constituída por um código numérico, composto por três algarismos.

#### **Quadro 5 - Especialistas selecionados na fase de validação de conteúdo**

Nome	Habilitação	Instituição
001	Doutor em Motricidade Humana, na especialidade de Ciências do Desporto	Escola Superior de Educação de Viseu.
002	Doutor em Ciência do Desporto, especialidade de Ciências do Desporto.	Faculdade de Motricidade Humana
003	Doutor em Motricidade Humana, especialidade de Métodos Matemáticos	Faculdade de Motricidade Humana
004	Doutor em Ciências do Desporto	Instituto Superior Politécnico de Gaya
005	Doutora em Ciências do Desporto	Universidade da Beira Interior
006	Licenciado em Educação Física	Currículo Relevante
007	Doutora em Ciências do Desporto	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
008	Doutor em Economia	Universidade da Beira Interior

Uma vez definidos os critérios de inclusão “especialidade” e “experiência” do investigador no contexto da Gestão do Desporto, não atingimos todas as instituições da lista anterior pois tal poderia acarretar efeitos nefastos para o nosso instrumento, tornando-o excessivamente heterogéneo e, consequentemente, mais complexo, daí não termos expandido a nossa busca.

Paralelamente, através da recolha das sugestões do conjunto de investigadores apresentados anteriormente, reconhecemos que o instrumento sofreu as alterações necessárias ao aumento da sua inteligibilidade, promovendo assim o início da construção da sua validade.



#### **4.2.2. Alterações efetuadas ao questionário após a validação de conteúdo**

Independente da recorrência a métodos quantitativos ou qualitativos, antes da aplicação de um questionário, deveremos discutir a relevância que determinada informação poderá ter para o nosso objetivo de estudo. A preocupação inicial em encontrar quadros de referência que visassem tornar robusta a nossa investigação vai ao encontro das sugestões dos especialistas solicitados, os quais aconselharam a utilização de quadros teóricos recentes (preferencialmente), publicados internacionalmente em revistas de referência, na base da construção do instrumento, mesmo não sendo por vezes do contexto desportivo. Atentando a este alerta, os quadros de Ostrom (2011), Toffler (1984), adaptado por Pires no Desporto (1988; 2007) e Figueiredo (1994; 2000), parecem-nos sólidos como base de desenvolvimento.

Não obstante o facto de nenhuma das sugestões ter sido repetida pelos observadores após o período de análise, passamos a enunciar as seguintes modificações:

- O paradigma optado (código oculto/código operacional) coloca os itens em termos de oposição. A realidade, contudo, poderá ser distinta dessa oposição pois existem situações mitigadas não declináveis em um ou outro dos extremos. A atribuição da pontuação de 1 a 7 comporta um grau de subjetividade entre os respondentes, designadamente nos valores intermédios, o que leva a que a mesma realidade configure pontuações distintas. Consequentemente, a escala de *Likert* foi alterada para 8 graus de modo a evitar a tendência central, isto é, a existência de valores intermédios e, ao mesmo tempo de acordo com os pressupostos apresentados por Maroco (2007), para não prejudicar a AFE.

Alterações relativas à primeira parte do questionário:

- Redação do questionário sob o novo acordo ortográfico (sugestão igualmente aplicada na redação de todo o trabalho);

- À grelha inicial de apresentação do questionário foi acrescentada informação relativamente aos fins a que se destinou o instrumento; substituiu-se o termo “fundamental” por “preciosa”;
- Retiraram-se trechos de texto que se consideraram complexos, no que se refere à apresentação dos objetivos do estudo e do pretendido a analisar; a título de exemplo, exclui-se o termo “tese”, acrescentou-se o termo “principal” a objetivo, transformou-se o termo “contribuirão” para “poderão contribuir”;
- Ao item 3 foram acrescentados os graus de Mestre e Doutor;
- Ao item 4 foi acrescentada a área de Desporto;
- Ao item 5, acrescentou-se (...) “na atividade referida anteriormente...”;
- No item 6, a escala a utilizar foi alterada para ser sempre a mesma e o mesmo número de anos constado em apenas um dos intervalos (por exemplo: “menos de 5 anos; entre 6 e 10; entre 11 e 15 anos; entre 16 e 20 anos, entre 21 e 25 anos; entre 26 e 30 anos; mais de 31 anos”);
- No item 7, para não criar dúvidas de preenchimento deve ser explícito, nos cargos existentes em cada opção, os relacionados com a organização desportiva;
- No item 8, acrescentou-se, no caso de afetação ao quadro, o tempo (número de anos) correspondente a essa posição.

Alterações relativas à segunda parte do questionário:

- No item 1, substituiu-se o termo “inicial” por “recente”;

- No item 1.3., acrescentou-se (...) “integrante da estrutura administrativa...”;
- A afirmação do item 3 deu lugar à seguinte: “Há rigidez na elaboração e cumprimento das normas”;
- O item 3.2. foi abolido;
- Nos itens 5 e 5.1., substituiu-se o termo “desportivos” por “da organização desportiva”;
- No item 8.2., acrescentou-se o termo “Consideramos” e aboliu-se o termo “são” no início do item, assim como se acrescentou “...quando comparados com o resto do distrito” no final da mesma;
- No item 9.1., substituiu-se o termo “topo” por “vértice estratégico...”;
- Aboliu-se, do questionário, o item correspondente à afirmação “Não existe nenhum processo de planeamento desportivo”;

Atentando aos procedimentos descritos, desde a conceção da ideia até ao modelo final de questionário, julgamos ter aumentado a inteligibilidade do nosso instrumento, ampliando a sua clareza e promovendo a melhor compreensão dos objetivos do estudo, de modo a obter respostas mais adequadas ao contexto em questão. Porém, tal como já referimos, não se trata de adaptar um questionário previamente validado noutros estudos, mas sim da construção de um para o efeito que pretendemos obter. Como tal, socorremo-nos da AFE, cujo poder estatístico permite validar o instrumento através da verificação da consistência (e consequente viabilidade) interna dos itens.

#### **4.2.3. Segunda fase – Validação pela análise fatorial e da fidelidade**

Enfatizado ao longo do nosso trabalho, recorreremos ao paradigma quantitativo (estatístico) como pressuposto de verificação da validade do nosso questionário, pelo que aproximamos o conceito de validade, neste contexto, ao de unidimensionalidade de Crespo (2005), como o facto de o instrumento ser encarado, no seu todo ou em cada um dos seus itens, “único” a medir o mesmo constructo.

Dito de outra forma, todos os itens do instrumento devem ser uníssomos na medição do que pretendem medir, originando um instrumento total e absoluto (ou o mais possível) na análise a que se propõe efetuar. Assim, apoiamo-nos na AFE para definir o instrumento, demonstrando a sua validade e igualmente representando a averiguação preliminar dos próprios itens como procedimento estatístico, possibilitando uniformizar e produzir resultados válidos na formulação de decisões acerca da qualidade dos itens e do próprio instrumento na sua totalidade.

A explicação por detrás deste procedimento passa agora a ser alvo da nossa intenção, para elucidar acerca dos passos a tomar na nossa intervenção prática que, por sua vez, condiciona o tratamento dos dados recolhidos.

A AFE infere acerca das relações dos dados do teste, criando uma matriz de correlações de cada um dos itens com todos os outros, permitindo posteriormente revelar agrupamentos entre os itens e sugerindo o estabelecimento de traços comuns designados “fatores”. Este procedimento possui extrema relevância quando o teste a utilizar, no nosso caso um questionário, possui um conjunto vasto de variáveis.

Depreende-se que o propósito essencial da AFE é então descrever, se possível, a estrutura de dependência entre as variáveis em termos de um número menor de variáveis (não observáveis), ou seja, dos fatores. Ao ser aplicado este processo estatístico, torna-se possível agrupar as diversas variáveis em fatores comuns a essas mesmas variáveis pelo que, ao invés de analisar comparações por variável (algo que tornaria o processo extenso e mais complexo), as inferências são feitas pelos fatores comuns que se conseguem agora criar.

Tal como referimos, cada fator é definido e identificado pelos itens que se correlacionam mais fortemente entre si do que com os restantes e que concorrem para um mesmo fator. Todas as variáveis de um dado grupo estão fortemente correlacionadas entre si, mas têm correlações relativamente pequenas com variáveis de outro grupo.

A indicação estatística da extensão com que cada item está correlacionado com cada fator é dada pela carga do próprio fator (*factor loading* ou peso fatorial), pelo que este coeficiente indica o peso designado para cada fator. Assim, fatores que apresentem coeficientes altos (alta carga fatorial) para uma variável são altamente relacionados com a mesma. Este peso ou carga fatorial representa a correlação do instrumento com cada fator, pelo que tal correlação é conhecida como validade fatorial do instrumento (Maroco, 2007).

Na medida em que as cargas fatoriais se expressam analogamente aos índices de correlação, encontram-se num intervalo de -1 a 1, onde o extremo esquerdo representa uma relação perfeita negativa e o extremo direito, uma relação perfeita positiva. Neste sentido, uma carga fatorial de 0.00 representa a inexistência de relação entre a variável e o fator. Como tal, no decorrer da nossa investigação, iremos descartar variáveis que possuam *scores* abaixo de 0.40, por considerarmos irrelevante a relação entre estas e os respetivos fatores. Desta forma, quanto mais os *scores* se aproximarem de 1, mais relevante é a relação entre variáveis e fatores, como tal, maior representatividade possui o fator.

Por outro lado, no campo da pesquisa quantitativa, a consistência interna, igualmente designada de fidelidade, é uma forma de medida baseada na correlação entre diferentes itens no mesmo teste e refere a capacidade desta ser consistente (Maroco & Marques, 2006). O mesmo será dizer que quando um instrumento apresenta sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos inferir que a medida é fiável, ainda que, de acordo com os autores, com maior ou menor grau de certeza, porque toda a medida é sujeita a erro.

No que concerne à análise da consistência interna de uma medida, esta necessidade presente na comunidade científica aponta para o índice de Cronbach como indicador sobre o qual assenta a confiança da maioria dos

investigadores e, nesse entendimento, igualmente aceite neste trabalho para, após validação fatorial, analisar a fidelidade do nosso instrumento.

### 4.3. O grupo estudado

O distrito de Viseu (Figura 9), pertencente à província da Beira Alta, está delimitado a norte pelos distritos do Porto, Vila Real e Bragança, a leste pelo da Guarda, a sul pelo de Coimbra e, a oeste, pelo distrito de Aveiro.



**Figura 9 - Autarquias do distrito de Viseu**

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2009), possui uma área de 5 007 km<sup>2</sup> e uma população residente de 391 215 habitantes, sendo a sede do distrito a cidade de Viseu. O Quadro 6 representa a subdivisão do distrito nos 24 municípios que o constituem:

### Quadro 6 - Municípios do distrito de Viseu

Armamar (Município natural do Douro)
Carregal do Sal (Município natural de Viseu)
Castro Daire (Município natural de Viseu)
Cinfães (Município natural do Douro)
Lamego (Município natural do Douro)
Mangualde (Município natural de Viseu)
Moimenta da Beira (Município natural de Viseu)
Mortágua (Município natural de Viseu)
Nelas (Município natural de Viseu)
Oliveira de Frades (Município natural de Viseu)
Penalva do Castelo (Município natural de Viseu)
Penedono (Município natural de Viseu)
Resende (Município natural do Douro)
Santa Comba Dão (Município natural de Viseu)
São João da Pesqueira (Município natural do Douro)
São Pedro do Sul (Município natural de Viseu)
Sátão (Município natural de Viseu)
Sernancelhe (Município natural de Viseu)
Tabuaço (Município natural do Douro)
Tarouca (Município natural do Douro)
Tondela (Município natural de Viseu)
Vila Nova de Paiva (Município natural de Viseu)
Viseu
Vouzela (Município natural de Viseu)

De igual modo, de acordo com a divisão principal do país, o distrito de Viseu divide-se entre as Regiões Centro e Norte. A primeira possui, maioritariamente, concelhos pertencentes à sub-região Dão-Lafões, enquanto os da Região Norte se dividem pelas sub-regiões do Tâmega e do Douro. Desta forma, o Quadro 7 tende a pormenorizar estas ramificações:

### Quadro 7 - Regiões do distrito de Viseu

Região Centro
Dão-Lafões
Carregal do Sal
Castro Daire
Mangualde
Nelas
Oliveira de Frades
Penalva do Castelo
Santa Comba Dão
São Pedro do Sul
Sátão
Tondela
Vila Nova de Paiva
Viseu
Vouzela
Baixo Mondego
Mortágua
Região Norte
Douro
Armamar
Lamego
Moimenta da Beira (em fase de integração na Região Centro)
Penedono (em fase de integração na Região Centro)
São João da Pesqueira
Sernancelhe (em fase de integração na Região Centro)
Tabuaço
Tarouca
Tâmega
Cinfães
Resende

Na medida em que relevamos a análise institucional das organizações desportivas, o nosso grupo de estudo é constituído pelas comunidades desportivas das organizações autárquicas do distrito, pelo que o critério de inclusão consistiu em auscultar os recursos humanos que colaboram no sentido desse desenvolvimento desportivo. Com efeito resumimos, no Quadro 8, a distribuição dos inquiridos por organização desportiva, assim como suas principais características, correspondentes à primeira parte do instrumento de pesquisa.



### Quadro 8 - Caracterização dos participantes

ITEM DE CARACTERIZAÇÃO			ITEM DE CARACTERIZAÇÃO			ITEM DE CARACTERIZAÇÃO			ITEM DE CARACTERIZAÇÃO			ITEM DE CARACTERIZAÇÃO		
COMUNIDADE DESPORTIVA INTENCIONAL POR ORGANIZAÇÃO			IDADE			IDADE (classes)			GÉNERO			HABILITAÇÕES LITERÁRIAS		
F		%	F		%	F		%	F		%	F		%
			22	3	1.9									
			23	3	1.9							Ensino Básico	2	1.3
			24	4	2.6							Ensino Secundário	22	14.3
Viseu	9	5.8	26	5	3.2	22 – 30	51	33.1	Feminino	34	22.1	Licenciatura	95	61.7
Vouzela	4	2.6	27	7	4.5	31 – 33	40	26.0	Masculino	119	77.3	Pós-Licenciatura	9	5.8
São Pedro do Sul	15	9.7	28	8	5.2	≥ 34	63	40.9	Total	153	99.4	Mestrado	24	15.6
Oliveira de Frades	5	3.2	29	9	5.8	Total	154	100	Sem Resposta	1	0.6	Doutoramento	1	0.6
Lamego	8	5.2	30	12	7.8				Total	154	100	Total	153	99.4
Armamar	7	4.5	31	18	11.7							Sem resposta	1	0.6
Tabuaço	3	1.9	32	11	7.1							Total	154	100
Moimenta da Beira	4	2.6	33	11	7.1	ÁREA DE FORMAÇÃO / ESPECIALIZAÇÃO	F	%	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ATIVIDADE ANTERIOR, EM ANOS	F	%	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA ATIVIDADE ANTERIOR, EM ANOS (CLASSES)	F	%
Sernancelhe	6	3.9	34	13	8.4	Animador Desportivo	1	.6				1 – 5	44	28.6
Tarouca	8	5.2	35	10	6.5	Diretor Técnico	7	4.5	1	5	3.2	6 – 8	46	29.9
Tondela	11	7.1	36	8	5.2	Desportivo	6	3.9	2	10	6.5	≥ 9	64	41.6
Carregal do Sal	7	4.5	37	8	5.2	Gestor Desportivo	6	3.9	3	5	3.2	Total	154	100
Santa Comba Dão	8	5.2	38	6	3.9	PROCAFD	8	5.2	4	13	8.4			
Mortágua	1	0.6	40	3	1.9	Treinador Desportivo	102	66.2	5	11	7.1			
Nelas	10	6.5	41	1	0.6	Prof. EF / Desportivo	21	13.6	6	23	14.9			
Penalva do Castelo	5	3.2	42	2	1.3	Outra	151	98.1	7	13	8.4			
Mangualde	6	3.9	43	1	0.6	Total	3	1.9	8	10	6.5			
Vila Nova de Paiva	5	3.2	44	1	0.6	Sem Resposta	154	100	8	8	5.2			
Castro Daire	4	2.6	47	1	0.6				9	11	7.1			
Resende	3	1.9	49	1	0.6	NÚMERO DE ANOS NOUTRAS ORGANIZAÇÕES	F	%	10	6	3.9	0	1	.6
Cinfães	5	3.2	50	2	1.3				11	8	5.2	1	12	7.8
S. J. da Pesqueira	6	3.9	52	3	1.9				12	1	0.6	2	6	3.9
Sátão	7	4.5	58	1	0.6				13	1	0.6	3	3	1.9
Penedono	7	4.5	61	1	0.6				14	1	0.6	4	7	4.5
Total	154	100	Total	154	100				15	4	2.6	5	3	1.9
									16	2	1.3	6	2	1.3
ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO, EM ANOS	F	%							17	1	0.6	7	4	2.6
									18	1	0.6	8	5	3.2
≤ 5	0	0.00							19	1	0.6	9	6	3.9
6 – 10	60	39.0							20	1	0.6	10	4	2.6
11 – 15	56	36.4							22	1	0.6	11	4	2.6
16 – 20	28	18.2							25	1	0.6	12	4	2.6
21 – 25	5	3.2							28	1	0.6	13	1	0.6
≥ 26	1	0.6							Total	138	89.6	14	2	1.3
Total	150	97.4							Sem Resposta	16	10.4	15	3	1.9
Sem Resposta	4	2.6							Total	154	100	16	2	1.3
Total	154	100										26	68	44.2
												Total	86	55.8
AFETAÇÃO QUADRO	F	%										Sem Tempo	154	100
												Total		
Sim	73	47.4												
Não	80	51.9												
Total	153	99.4												
Sem Resposta	1	0.6												
Total	154	100												

O grupo estudado é constituído pelos 24 municípios do distrito de Viseu, nos quais se situam os recursos humanos que pretendemos abranger, totalizando 154 respostas ao questionário no nosso caso concreto. Tal como foi já proferido, visto o principal critério de inclusão ser a pertença ao departamento desportivo da Autarquia, de acordo com os propósitos da AFE, não se torna relevante embora não sendo igualmente possível, a distribuição equitativa pelas Autarquias pelos seguintes motivos:

- A realidade não permite uma distribuição dos inquiridos de forma equilibrada, pois o número de recursos humanos nas Autarquias, relacionados ao Desporto, varia consoante a tendência central e contexto envolvente da organização; a título de exemplo, encontrámos Autarquias com apenas três inquiridos no departamento desportivo, em contraste com outras das quais fazem parte cerca de 45 indivíduos;

A AFE requer, como condição de validade, um rácio de 10:1, ou seja, de 10 respostas por fator a analisar (Hair *et al.*, 2009). Assim, cumprimos o número mínimo de indivíduos, neste caso 30, a inquirir;

- O número de questionários preenchidos, de acordo com os procedimentos de recolha de dados que iremos descrever com mais pormenor posteriormente, conduz à discrepância verificada no ponto anterior.

Com efeito, o maior número de respondentes efetivos localiza-se na organização 00C, neste caso 15 inquiridos, contrastando com os três situados nas Autarquias 00T e 00G e com o único inquirido de 00N. Maioritariamente do género masculino (77,3%), captámos a opinião de indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e 61 anos de idade, onde prevalecem as idades acima dos 30 anos e cujas habilitações literárias variaram desde o Ensino Básico (1,3%) até Doutoramento (0,6%), enquanto 61,7% dos participantes possui o grau de Licenciatura. Englobámos inquiridos situados nos diversos cargos da organização desportiva, desde o vértice estratégico que corresponde a Vereador de Desporto, até ao centro operacional ocupado pelos Monitores de

atividades desportivas de variados fins, pelo que metade dos inquiridos é pertencente à linha hierárquica, na qual se situa o Técnico Superior de Desporto, especializada e/ou formada, sobretudo, na variante de ensino da Educação Física, ou seja, na docência desta área curricular (66,2%). Não obstante, 15,5% é ocupado por indivíduos cuja formação não é específica da área.

No que concerne à experiência no âmbito organizacional, embora 79,9% dos indivíduos não possua anos, isto é, experiência noutras organizações, apenas 16 indivíduos não possuem “anos na atividade”, sendo que 14,9% possui 6 anos de experiência, numa amplitude que se situa entre 1 e 28 anos. Por fim, referente à afetação em quadro, a distribuição é mais homogénea, na qual 51,9% dos inquiridos não se encontra afeto, porém, no que diz respeito aos indivíduos afetos, o número de anos varia entre 1 e 26, sendo a moda o limite mínimo desta amplitude (7,8%).

#### **4.4. Recolha de dados**

##### **4.4.1. Protocolo de aplicação do instrumento**

No que concerne aos aspetos metodológicos conducentes à organização e obtenção dos dados a tratar posteriormente, há necessidade de enumerar e caracterizar os vários procedimentos utilizados, os quais passamos a enunciar:

- Elaboração do grupo de estudo – constituído pelas 24 Autarquias que compõem o distrito de Viseu (descrição com maior pormenor no tópico anterior – “O Grupo Estudado”);
- Levantamento dos endereços, contatos telefónicos e respetivos correios eletrónicos das Autarquias através da pesquisa na Internet – a nossa pretensão foi a de realizar reuniões com os Vereadores do Desporto das diferentes Autarquias para apresentar os objetivos do estudo e, sobretudo, solicitar autorização para o realizar; a marcação das reuniões foi efetuada através do endereço eletrónico, com as assistentes dos Vereadores que, em determinados municípios, acumulavam o cargo de presidência da

Autarquia e, no caso de não obtenção de uma resposta, o segundo meio utilizado foi o contato telefónico (apenas em dois locais houve necessidade de deslocação pessoal à Autarquia para a obtenção da meta citada);

- Deslocação pessoal aos espaços de contato – após o assinalar e cumprimento da reunião obtivemos, por unanimidade, aprovação para a realização do estudo; após explicação dos objetivos do estudo e do modo de preenchimento do questionário (para aumentar a compreensão e inteligibilidade do mesmo) conseguimos a cooperação de todas as Autarquias; todos os atores intencionais que colaboram com a organização desportiva, desde o próprio Vereador até aos monitores de Desporto, aceitaram pertencer ao grupo de estudo;

- Envio dos questionários – a maioria dos questionários foi entregue pessoalmente, imediatamente após o término das reuniões com os responsáveis; em apenas três contextos houve necessidade de enviar, via CTT, o instrumento de pesquisa; em todos os casos, os questionários foram rotulados e devidamente identificados por Autarquia, tendo sido mantido o anonimato do inquirido e a confidencialidade das respostas para tentar suprimir, ao máximo, os eventuais constrangimentos provocados pelo preenchimento dos questionários; conscientes dos graus de interação existentes entre investigador e inquirido, optámos por reunir com os inquiridos com o propósito de relevar a importância do estudo e das respostas a dar (Fox, 1987), porém, não permanecemos durante o preenchimento dos questionários para não condicionar os inquiridos com a nossa presença; tentámos assim extinguir o efeito que o avaliador pode, eventualmente, exercer na recolha dos dados, quer pela indução de stress no inquirido, quer pelas suas próprias expectativas de resposta (Rosado, Colaço & Romero, 2002); com efeito, foram combinados prazos de recolha posterior, os quais compreenderam entre 15 a 30 dias;

- Recolha dos questionários – novamente optámos por dois processos diferenciados, mediante a vontade e disponibilidade dos responsáveis

autárquicos, nomeadamente a recolha pessoal do instrumento ou o seu envio via CTT; em quatro casos houve necessidade em recorrer ao envio por correio devido ao ultrapassar do limite temporal acordado anteriormente; nos restantes, a recolha dos questionários foi efetuada pessoalmente, de modo a possibilitar a formalização do pedido de agradecimento por parte da equipa de investigação, pela colaboração no estudo; no que concerne à taxa de retorno, esta foi total, ou seja, todas as Autarquias, tal como tem vindo a ser relevado, colaboraram e preencheram os questionários, cumprindo os objetivos determinados. Repare-se que preferimos, sempre que possível, o contacto pessoal em detrimento de outro mais informal, exceto no preenchimento dos questionários, com o intuito de demonstrar a seriedade do processo e enfatizar a importância da aceitação do estudo e da qualidade das respostas a dar, pelo que o processo de sensibilização decorreu no sentido de demonstrar preocupação pelo estabelecimento da taxa de maior retorno possível; o Quadro 9 permite identificar o número de questionários recolhidos no distrito, por Autarquia.

Salvaguardando o anonimato das autarquias em estudo, a nomenclatura utilizada para identificar cada uma das organizações é, a partir do presente momento, constituída por um código alfanumérico, composto por dois algarismos “zero”, seguidos de uma letra maiúscula.

**Quadro 9 - Distribuição dos questionários por Autarquia**

Designação da Autarquia	Entrega dos questionários	Quantidade	Receção dos questionários	Quantidade	Taxa de retorno (%)
00A	janeiro 2012	45	fevereiro 2012	9	20
00B	dezembro 2011	15	janeiro 2012	4	27
00C	novembro 2011	15	dezembro 2011	15	100
00D	janeiro 2012	8	fevereiro 2012	5	63
00E	janeiro 2012	12	fevereiro 2012	8	67
00F	dezembro 2011	7	janeiro 2012	7	100
00G	dezembro 2011	4	janeiro 2012	3	75
00H	dezembro 2011	8	janeiro 2012	4	50
00I	dezembro 2011	6	janeiro 2012	6	100
00J	janeiro 2012	10	fevereiro 2012	8	80
00K	dezembro 2011	25	janeiro 2012	11	44
00L	dezembro 2011	7	janeiro 2012	7	100
00M	dezembro 2011	15	janeiro 2012	8	53
00N	fevereiro 2012	5	março 2012	1	20
00O	novembro 2011	10	fevereiro 2012	10	100
00P	janeiro 2012	5	fevereiro 2012	5	100
00Q	janeiro 2012	15	fevereiro 2012	6	40
00R	dezembro 2011	5	janeiro 2012	5	100
00S	janeiro 2012	11	fevereiro 2012	4	36
00T	janeiro 2012	5	fevereiro 2012	3	60
00U	janeiro 2012	8	fevereiro 2012	5	63
00V	janeiro 2012	7	fevereiro 2012	6	86
00X	dezembro 2011	7	janeiro 2012	7	100
00Z	dezembro 2011	7	janeiro 2012	7	100
TOTAL		277		154	56

A este propósito, no que concerne a taxas de retorno de questionários não preenchidos, Alreck (1995) e Bravo (2001) apelidam de “raras” as taxas de retorno que rondam os 30% e 40%, uma vez considerarem normais as taxas que se aproximem do intervalo 5 – 10%; Fox (1987) compartilha da mesma opinião, relevando que, no contexto particular da investigação social, a taxa de retorno dificilmente ultrapassa os 30%; com efeito, a nossa investigação obteve uma taxa de retorno de 56%, na medida em que retornaram 154 questionários dos 277 enviados inicialmente, a qual se revela, de acordo com as considerações tecidas, altamente satisfatória.

#### 4.5. Considerações

*“A ciência, quando resolve um problema, cria, pelo menos, dez. Por isso a resposta científica não é a resposta última, com garantia de segurança; pelo contrário, abre as portas para novas inseguranças.”*

Bento (1995, p. 33)

A inscrição do título anterior prende-se com a convicção de deixar em aberto a questão (retórica) da classificação das considerações posteriormente formuladas como janelas de oportunidade para um contributo no desenvolvimento desportivo local.

Torna-se inevitável efetuar uma introspeção quando partimos para a realização de um estudo desta espécie pois todo o cuidado é pouco e, nesse sentido, a ponderação de todos os condicionantes é crucial como ação profilática para a diminuição de eventuais fragilidades. Ainda que a produção de conhecimento no âmbito como o exposto constitua um requisito essencial, a delicadeza de temas não desenvolvidos com profundidade provoca arduidade aquando da constatação de novos paradigmas. Não obstante, embora a nossa exploração possa não ser semelhante à robustez de um estudo de teste, favorece, em contrapartida, um realismo teórico forte através da constatação de factos teóricos e opiniões altamente enraizadas no domínio local, como tal, particularmente adequado para a construção de uma nova abordagem num campo pouco estudado como o da visão Mesoscópica, inerente à análise institucional no contexto das organizações desportivas.

Neste entendimento, os quadros teóricos selecionados tornam-se complementares e propícios à nossa investigação que caracterizamos como multidisciplinar pois possui um duplo objetivo, inclusivo e construtivista, tentando englobar perspetivas diferentes como meio a atingir um fim comum.

Nesta pesquisa partimos da ideia de que, para crescer ou sobreviver em ambientes cada vez mais complexos, os atores sociais são levados a reformular e criar estratégias conducentes a uma melhor funcionalidade.

#### 4.5.1. Pesquisa inicial nas principais bases de dados

Atentando ao título do nosso estudo, verificamos que os conceitos centrais, nos quais se foca a investigação, prendem-se com a análise institucional no Contexto da Gestão do Desporto. Com efeito, possuindo a noção de que um trabalho do âmbito que é apresentado não pretende apenas aprofundar o que já se encontra escrito sobre o tema, mas também atribuir um cunho pessoal e, sobretudo, promover um paradigma de observação diferente (não antagónico) dos existentes, estabelecemos como ponto de partida a pesquisa em bases de dados com impacto nacional e internacional, de modo a perceber o estado de arte. Desta forma, a pesquisa baseou-se nas seguintes bases de dados (efetuada inicialmente a 5 de janeiro de 2011 e posteriormente atualizada a 25 de setembro de 2012):

- B-ON (Biblioteca do Conhecimento *on-line*, a qual reúne as principais editoras de revistas científicas internacionais de modo a oferecer um conjunto vasto de artigos científicos disponíveis *on-line*, englobando a título de exemplo a ISI, possuindo atualmente 5584 títulos de Ciências Sociais);
- RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal – base de dados nacional que reúne artigos científicos, dissertações de Mestrado e Teses de Doutoramento das principais instituições de ensino, desde Politécnicos a Universidades);
- *ISI Web of Knowledge* (índice de citação académico que possui a mesma funcionalidade da base de dados anterior, porém, mais aprofundada em artigos de impacto internacional);

Pesquisando nas bases de dados anteriores, utilizando a junção das palavras-chave “análise institucional” e “Gestão do Desporto”, obtivemos os seguintes resultados:



• Na B-ON, quando preenchidos os campos com os referidos conceitos escritos na Língua Portuguesa, não existem resultados na metapesquisa, porém, quando da escrita de “Institutional Analysis” e “Sport Management”, 3 artigos sobressaem, respetivamente: - *Critical (Realist) Reflection on Policy and Management Research in Sport, Tourism and Sports Tourism*, da autoria de Paul Downward (2005); *Sport and local economic development: the case of sport tourism. Proposition of local productive system*, da autoria de Christopher Hautbois (2004); *Sport Tourism as an Attraction for Managing Seasonality*, da autoria de James Higham (2005). Todos estes artigos são provenientes do mesmo fornecedor de conteúdos, isto é, dos mesmos recursos, neste caso, de *Taylor & Francis*. Os resultados demonstram que, mesmo realizando uma pesquisa aprofundada na base de dados, a análise institucional, no contexto desportivo, surge no âmbito do Turismo, ou seja, no Desporto de recreação e lazer, afastando-se assim do âmago do nosso estudo<sup>3</sup>;

• No que concerne à RCAAP foram efetuados, no ano transato, um total de 22 274 *downloads* de artigos, pelo que a expressão de pesquisa “Desporto” foi utilizada 1 191 vezes e, dentro desta, a obra referente ao processo de institucionalização no âmbito desportivo, foi obtida 1 258 vezes, concretamente a que pertence a Figueiredo (2006), intitulado *A Institucionalização do Karaté - Os Modelos Organizacionais do Karaté em Portugal* (Tese de Doutoramento apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa). A informação referenciada foi retirada de um documento interno recebido pessoalmente pelo próprio autor, o qual libertou para a instituição onde nos situamos, neste caso a Escola Superior de Educação de Viseu. Por fim, destacamos ainda o estudo elaborado por Andrade (2001), de título *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*, igualmente uma Tese de Doutoramento, desta vez apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, a qual remete para

<sup>3</sup> [http://pesquisa.bon.pt/V/3J183QFTR1U22ES5Q4AJ2G63BXGEE1TVNN5Q5RX3C7TXESVGDR04761?func=buildcluster&cluster\\_code=1&number\\_node=000000015&id\\_node=c1\\_1.14](http://pesquisa.bon.pt/V/3J183QFTR1U22ES5Q4AJ2G63BXGEE1TVNN5Q5RX3C7TXESVGDR04761?func=buildcluster&cluster_code=1&number_node=000000015&id_node=c1_1.14)

outro conceito central da nossa investigação, concretamente o de organização;

- Finalmente, não obstante na *ISI Web of Knowledge* o panorama não ser diferente, encontrámos um artigo, de grande atualidade, que tende a relacionar precisamente os dois conceitos introduzidos na base de dados, de seu título *Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research*, de Washington & Patterson (2011), publicado na revista internacional *Sport Management Review*, 14 (1), 1-12. Para além disso, foram ainda encontrados os seguintes artigos que, embora não contemplando a relação apresentada pelo artigo anterior, se tornam igualmente importantes pois desenvolvem o tema da análise institucional noutros domínios: - *Doing institutional analysis: implications for the study of innovations*, da autoria de Hollingsworth (2000), na *Review of International Political Economy*, 7 (4), 595-644; - *Background on the Institutional Analysis and Development Framework*, da autoria de Ostrom (2011), na *The Policy Studies Journal*, 39 (1). Será de relevar que, neste último artigo, surge um dos quadros de referência nos quais nos baseámos para possibilitar a validade e robustez científica do nosso estudo. No artigo em questão, o foco vira-se para os atores organizacionais e respetivas ações intencionais<sup>4</sup>.

Depreendemos, da pesquisa efetuada, que o estado de arte, ou seja, a revisão da literatura no cerne da investigação que realizámos foi parca, na medida em que o domínio da análise institucional ainda não foi explorado com exaustão no campo da Gestão do Desporto.

<sup>4</sup> [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleListURL&\\_method=tag&searchtype=a&refSource=search&pdfDownloadSort=r&PDF\\_DDM\\_MAX=20&\\_st=13&count=104&sort=r&\\_chunk=0&NEXT\\_LIST=1&view=c&md5=add2abc5b5d44d9a2c070b96f4e7e855&\\_ArticleListID=1767539785&sisr\\_search=&TOTAL\\_PAGES=3&topPaginationBoxChanged=&pageNumberTop=1&sisrterm=&pdfDownload=&bottomPaginationBoxChanged=&pageNumberBottom=1&bottomNext=Next+>&displayPerPageFlag=f&resultsPerPage=50](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=tag&searchtype=a&refSource=search&pdfDownloadSort=r&PDF_DDM_MAX=20&_st=13&count=104&sort=r&_chunk=0&NEXT_LIST=1&view=c&md5=add2abc5b5d44d9a2c070b96f4e7e855&_ArticleListID=1767539785&sisr_search=&TOTAL_PAGES=3&topPaginationBoxChanged=&pageNumberTop=1&sisrterm=&pdfDownload=&bottomPaginationBoxChanged=&pageNumberBottom=1&bottomNext=Next+>&displayPerPageFlag=f&resultsPerPage=50)

#### 4.5.2. Validade e confiabilidade do instrumento

De modo a possibilitar a intervenção num determinado contexto, o primeiro passo visa o diagnóstico do problema central, através de um processo coerente, pela utilização de técnicas apropriadas de análise, o qual designamos comumente de avaliação. Deste ponto de partida surgirá, naturalmente, a criação do instrumento de trabalho mais adequado à resolução da problemática presente.

*“A construção de sistemas de avaliação passará, em primeiro lugar, pela definição clara dos objectivos, das variáveis e dos indicadores (após a definição de um quadro de referência teórico) a medir.”*

Rosado, Colaço & Romero (2002, p. 105)

Desta forma, o nosso processo de avaliação dependerá da literatura existente no contexto em questão, neste caso acerca do constructo que o nosso instrumento pretende medir. Deste entendimento surgem dois conceitos que nos levam a ponderar cuidadosamente a intervenção prática contida nos objetivos do nosso estudo, concretamente a validade e confiabilidade do instrumento a aplicar.

De acordo com Anastasi e Urbina (2000), a validade de um teste diz respeito aos constructos medidos pelo mesmo e, sobretudo, pelo grau de adequabilidade com que o teste os mede. O mesmo será dizer que nos referimos ao “quão bem” o teste mede o que se propõe medir. Nesta linha de pensamento, a literatura alerta para o facto de não podermos simplesmente mencionar que um determinado teste possui baixa ou alta validade sem considerar o uso específico para o qual é destinado.

Depreende-se então a importância dos resultados das medições corresponderem ao verdadeiro estado do fenómeno que se encontra a ser medido, ou seja, quando validamos a interpretação dos dados recolhidos, este processo é originado pela relação do instrumento relativamente ao contexto para o qual está a ser utilizado (Maroco, 2007). Na medida em que este conceito se aproxima do que Rosado, Colaço e Romero (2002) designam de “validade interna” (p. 116), tal facto poderá conduzir ao comprometimento da

validade externa, agora voltando a nossa preocupação para a capacidade de generalização do nosso instrumento, isto é, com a concordância do mesmo em “outras realidades similares” (*ibid.*).

A confiabilidade refere-se ao “grau de coerência ou precisão com que o instrumento mede o atributo que se propõe medir” (Pestana & Gajairo, 2005, p. 33). Da afirmação anterior surge-nos imediatamente o exemplo do “termómetro”, cuja confiabilidade é extrema para medir a temperatura, mas não se considera um instrumento válido para medir a pressão atmosférica.

Da dicotomia validade/confiabilidade ressalta a urgência em atenuar, ao máximo, os eventuais erros de medição que, eventualmente, advenham da construção e aplicação do nosso instrumento. Repare-se que argumentamos aqui acerca da minimização do erro e não da sua extinção, pois concordamos com Micheli (2000), quando menciona que qualquer medição apresenta erros, sejam de índole aleatória ou causal. Assim, o erro encontra-se sempre presente, daí a ação a tomar seja no sentido de diminuir a “magnitude do risco em que se está incorreto ao tomar decisões baseadas naquela medida” (Pasquali, 1999, n. p.).

A relevância deste fenómeno toma grandes proporções, ao ponto da Comissão Internacional de Testes (*International Tests Commission*) libertar, em 2003, um documento orientador composto por diretrizes (internacionais) para a utilização de testes, no sentido de “contribuir para uma melhor utilização dos testes, descrevendo a forma mais adequada de os utilizar” (ITC, 2003, p. 9).

No documento citado encontram-se orientações relativas ao conjunto de processos envolvidos na aplicação dos testes tais como, a título de exemplo, problemas inerentes à recolha, interpretação e avaliação dos dados.

Não obstante, retomando os conceitos centrais formulados anteriormente, baseamo-nos no processo de validação como primeira instância, na medida em que Pasquali (1999) defende a validade do constructo como primordial, corroborado por Crespo, já que “confirma ou rejeita os pressupostos teóricos eleitos para a construção do instrumento” (2005, p. 5).

---

## PARTE IV

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

---

## CAPÍTULO V

### DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

---



## 5. Descrição dos Resultados

Inicia-se agora o processo descritivo e paralelamente explicativo dos dados recolhidos, no sentido de fornecer teor prático ao enquadramento efetuado anteriormente. Com efeito, o primeiro passo tomado concernirá à análise fatorial, como requisito essencial de consolidação do questionário.

Após ser viável a possibilidade apresentada, tomaremos como base de comparação as comunidades desportivas, pelo que efetuaremos testes entre géneros no que diz respeito ao conjunto de informações (variáveis) recolhidas na primeira parte do questionário. Seguidamente, o desenvolvimento do modelo de análise Mesoscópica começa a adquirir forma no segundo passo, através da determinação dos índices relativos aos fatores e respetivos polos determinados, culminando na comparação entre organizações desportivas autárquicas e caracterização das mesmas.

### 5.1. A análise fatorial

Uma vez apresentada a AFE, recorreremos à versão 20 do *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, pacote de *software* indicado para o presente tratamento estatístico em Ciências Sociais e, uma vez neste contexto, o intervalo de confiança utilizado foi de 95%, fixando o nível de significância (“valor  $p$ ” ou *p-value*) em 0.05. Será de salientar que assumimos igualmente este valor como referência para inferir sobre os resultados que advieram das comparações efetuadas sempre que recorreremos ao *software* estatístico enunciado.

De modo a tornar-se possível o processo até agora descrito e caracterizado, é crucial que a matriz de correlações possua relevância, isto é, seja significativa, de modo a possibilitar resultados e conclusões adjacentes, pelo que os testes que verificam essa necessidade são os de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de esfericidade de *Bartlett*, permitindo aferir acerca da continuidade, ou não, da AFE (Pires *et al.*, 2010).

Na medida em que, entre outros autores, Maroco (2007) e Pestana e Gajairo (2005) recomendam um valor de KMO superior a 0.60 e um teste de

*Bartlett* significativo ( $p. < 0.05$ ), este primeiro requisito foi cumprido, uma vez que o Quadro 10 demonstra que a medida de adequação do grupo de estudo (KMO) possui o valor 0.85 e é altamente significativa (teste de esfericidade de *Bartlett*;  $p = 0.00$ ).

**Quadro 10 - Testes de *KMO* e *Esfericidade* de *Bartlett***

Teste de Adequação de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0.85
Teste de <i>Esfericidade</i> de <i>Bartlett</i>	0.00

Com efeito, procedeu-se ao método de extração das componentes principais, seguido da rotação dos factores, que visa maximizar os *loadings* (pesos fatoriais dos itens) altos e, paralelamente, minimizar os baixos, aumentando assim a clareza e objetividade do processo (Brown, 2006). Dito de outra forma, a rotação visa ajustar os eixos onde os fatores se inserem para atingir uma solução fatorial mais simples e significativa (Hair *et al.*, 2009). No contexto em questão, decidimos apoiar-nos na opinião de Brown (2006) e Kahn (2006), que remetem para a rotação oblíqua (*Promax Rotation*) como método mais adequado a recorrer em modelos multifatoriais. Paralelamente, de acordo com os mesmos autores, selecionaram-se os seguintes requisitos de determinação dos fatores:

- Extração do número fixo de fatores (3) – embora exista a possibilidade de o *software* escolher o número de fatores, optámos por determinar um número fixo pois o escolhido corresponde ao número de princípios centrais da teoria institucional já descrita;
- Peso fatorial dos itens igual ou superior a 0.40 (*factor loadings*  $\geq 0.40$ );
- Inexistência de itens com pesos fatoriais com alguma relevância (*factor loadings*  $> 0.30$ ) em mais do que um fator. Se tal acontecer e caso a

diferença entre estes não seja significativa (*crossloadings* = 0.15), o item deve ser eliminado;

- A percentagem da variância explicada pelos fatores retidos deve ser, no mínimo, de 40%;

De acordo com o primeiro critério acima apresentado, pretende-se atingir uma solução que vá de encontro aos três fatores correspondentes aos princípios gerais enunciados por Slack e Hinings (2001), os quais, por sua vez, agrupam os pares de polos opostos, desta vez preconizados por Pires (1988; 2007) e Figueiredo (1994; 2000), já descritos com maior pormenor anteriormente. A meta, nesta fase, será verificar se existe consistência, isto é, valores fortes de correlação entre os itens que correspondem a cada um dos fatores que se desejam extrair com o processo estatístico.

Com efeito, torna-se igualmente importante mencionar que a metodologia que engloba a maioria dos critérios utilizados tem sido, de acordo com Pires *et al.* (2010), utilizada em Portugal por diversos investigadores, no sentido de determinar e validar processos semelhantes ao apresentado, embora no âmbito da Psicologia do Desporto (Borrego & Alves, 2006; Fernandes *et al.*, 2005).

Perante o Quadro 11 da análise descritiva dos resultados, ressalta imediatamente o facto de os sujeitos não terem utilizado todos os níveis da escala de Likert proposta no questionário, concretamente nos itens 2, 6, 13 e 18, assim como o facto de diversos itens não possuírem uma distribuição normal univariada, uma vez que o valor estandardizado (*Z*) das medidas de assimetria e curtose se situam fora do intervalo considerado normal (entre -1.96 e 1.96, para  $p=0.05$ ) (Pires *et al.*, 2010). Com efeito, a maioria dos itens apresenta uma distribuição assimétrica negativa (enviesada à direita) na qual predominam os valores mais elevados da variável, assim como leptocúrtica (menos achatada), onde os valores mais concentrados revelam uma tendência para a valorização dos itens do questionário.

**Quadro 11 - Amplitude dos níveis de resposta, valores médios e valores de curtose e assimetria**

	Mínimo	Máximo	Média± Desvio Padrão	Valor Z Assimetria	Valor Z Curtose
Item_1	1.00	8.00	5.87±1.62	-3.76	0.73
Item_2	2.00	8.00	6.58±1.47	-5.36	1.39
Item_3	1.00	8.00	3.10±2.18	4.62	-1.19
Item_4	1.00	8.00	5.37±1.78	-2.28	-1.20
Item_5	1.00	8.00	6.16±1.60	-5.37	1.86
Item_6	3.00	8.00	6.52±1.30	-3.31	-0.86
Item_7	1.00	8.00	5.56±2.03	-3.16	-1.29
Item_8	1.00	8.00	6.05±1.58	-5.69	3.42
Item_9	1.00	8.00	6.26±1.86	-6.47	2.35
Item_10	1.00	8.00	6.16±1.45	-2.36	-0.36
Item_11	1.00	8.00	5.29±2.05	-2.65	-1.78
Item_12	1.00	8.00	5.22±1.82	-2.86	-0.62
Item_13	2.00	8.00	6.44±1.52	-4.42	0.06
Item_14	1.00	8.00	6.72±1.53	-7.87	6.28
Item_15	1.00	8.00	5.73±1.60	-2.93	-0.07
Item_16	1.00	8.00	6.60±1.65	-6.71	3.05
Item_17	1.00	8.00	6.23±1.53	-5.88	3.49
Item_18	2.00	8.00	6.07±1.42	-4.21	1.21
Item_19	1.00	8.00	5.63±1.82	-3.35	-0.40
Item_20	1.00	8.00	6.64±6.89	-4.10	-0.71
Item_21	1.00	8.00	4.51±2.19	-1.16	-3.17
Item_22	1.00	8.00	4.33±2.13	0.11	-2.90
Item_23	1.00	8.00	6.94±1.48	-9.44	9.04
Item_24	1.00	8.00	5.13±1.80	-2.05	-1.10
Item_25	1.00	8.00	6.21±1.54	-6.93	5.07
Item_26	1.00	8.00	5.63±1.62	-3.14	0.10
Item_27	1.00	8.00	6.55±5.26	-5.78	2.48
Item_28	1.00	8.00	5.61±1.72	-3.11	-0.42
Item_29	1.00	8.00	4.13±2.16	-0.43	-3.12
Item_30	1.00	8.00	5.36±1.78	-2.31	-0.89
Item_31	1.00	8.00	6.18±1.69	-5.02	1.61
Item_32	1.00	8.00	5.52±1.89	-3.74	-0.15
Item_33	1.00	8.00	5.81±1.60	-3.34	0.34

Com efeito, relativo à estrutura do questionário encontrada, preferimos anteriormente que o método utilizado sustentou-se na rotação *Promax*, aconselhada pela literatura em investigações do âmbito, pelo que este processo apresenta duas matrizes; a de configuração (*pattern matrix*) – indica “a contribuição única de cada item para o fator” (Pires *et al.*, 2010, p. 42) e a matriz de estrutura (*structure matrix*) – para além da função anterior, atenta

igualmente à relação existente entre os fatores (Cramer, 2003; Hair *et al.*, 2009). Uma vez que Pires *et al.* (2010) alertam para o facto de não ser uníssona a opinião relativa à utilização da matriz primordial (e o teste apresentar sempre ambas), pelos motivos acima expostos, optámos pela apresentação da segunda (Quadro 12).

Desta forma, suprimiram-se os *factor loadings* inferiores a 0.40, de modo a prevenir que algum item distorcesse a análise factorial. Este procedimento conduziu à supressão dos itens 20 e 26, originando uma reestruturação do nosso instrumento de pesquisa, o qual passou a possuir 31 itens ao invés dos originais 33.

Após extração dos três fatores, verificou-se que o primeiro correspondeu ao princípio da Uniformização, agrupando os itens 1, 6, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 32 e 33; o segundo fator, ao da Especialização (itens 2, 4, 5, 7, 8, 11 e 15); o terceiro, ao da Centralização (Slack & Hinings, 2001), agrupando os restantes itens (3, 12, 21, 22, 24 e 29). Estes explicam cerca de 44% da variância total dos resultados e, na medida em que o estudo se enquadra no âmbito das Ciências Sociais, consideramo-lo satisfatório, visto a percentagem mínima aconselhada ser de 40% (Hair *et al.*, 2009).

Por fim, no que concerne aos pesos fatoriais dos itens nos respetivos fatores, verificam-se valores significativos de acordo com a matriz escolhida, acima do referencial 0.40 estabelecido inicialmente, levando a aferir que os pares opostos, centrados nos autores já referidos, se enquadram devidamente nos princípios gerais (fatores) extraídos. Contudo, ainda que alguns valores se encontrem próximos do valor mínimo, diversos autores remetem para a escolha individual, isto é, para o facto de o investigador possuir legitimidade para manter ou suprimir esses valores de acordo com o âmbito da sua investigação (Tabachnick & Fidel, 1989), pelo que indicam 0.30 como valor mínimo para que um item seja retido (Kahn, 2006; Worthington & Whittaker, 2006; Hair *et al.*, 2009). Foi com base nesta linha de raciocínio que optámos pela manutenção do item 27. Para além disso, os últimos autores citados impelem ainda à consideração de significativos os pesos fatoriais acima dos 0.45, quando na presença de um grupo com mais de 150 participantes, facto que se enquadra igualmente no nosso contexto concreto. Com efeito, o item 13 foi igualmente mantido.

**Quadro 12 - Matriz de análise fatorial**

Variância total explicada				
Componente				
	% da variância	% acumulada		
1	30.29	30.29		
2	08.90	39.19		
3	04.74	43.93		
		Fator 1	Fator 2	Fator 3
Item_1		0.56		
Item_2			0.60	
Item_3				0.51
Item_4			0.62	
Item_5			0.53	
Item_6		0.73		
Item_7			0.59	
Item_8			0.57	
Item_9		0.54		
Item_10		0.55		
Item_11			0.66	
Item_12				0.62
Item_13		0.48		
Item_14		0.82		
Item_15			0.62	
Item_16		0.60		
Item_17		0.65		
Item_18		0.78		
Item_19		0.72		
Item_20				
Item_21				0.53
Item_22				0.59
Item_23		0.57		
Item_24				0.69
Item_25		0.78		
Item_26				
Item_27		0.38		
Item_28		0.62		
Item_29				0.76
Item_30		0.65		
Item_31		0.85		
Item_32		0.58		
Item_33		0.73		

### 5.1.1. A Análise da fidelidade

Tal como mencionado, encontramos na literatura associada ao processo de AFE, uma variedade de técnicas de estimativa de consistência interna dos itens, as quais visam verificar a relação que cada item possui com os restantes. No que concerne ao estudo da fidelidade, Maroco e Marques (2006) julgam universal a aceitação do alfa de Cronbach como um estimador fiável da consistência interna de uma escala.

Com efeito, os autores consideram que um instrumento possui fidelidade apropriada quando o valor de alfa é, pelo menos, 0.70, ainda que outros investigadores, como DeVellis (1991), aceitem um valor referencial de 0.60 quando confrontados com estudos das Ciências Sociais. Enquanto Freitas e Rodrigues (2005) assumem como “moderado” o intervalo compreendido entre 0.60 - 0.75, George e Mallery (2003), consideram “bom” o valor de alfa compreendido no intervalo 0.80 - 0.90.

Perante os referenciais descritos no parágrafo anterior, os valores de alfa que obtivemos permitem-nos referir que existe boa consistência interna nos três fatores: fator “Especialização” ( $\alpha = 0.79$  – apropriado/bom); fator “Uniformização” ( $\alpha = 0.84$  – bom); fator “Centralização” ( $\alpha = 0.64$  – apropriado/moderado). Ainda que na maioria dos casos se estabeleça o valor 0.70 como critério para uma consistência interna apropriada, Hair et al. (2009) aceitam valores até 0.60, na realização de análises exploratórias.

Da mesma forma, as correlações entre itens e respetivos fatores podem ser consideradas, segundo Pestana e Gajairo (2005) de moderadas a adequadas e, com exceção do item 3 (0.37 – correlação baixa), todas as correlações variam entre 0.45 e 0.67. De acordo com Hair et al. (2009), consideram-se bons sinais de consistência interna valores de correlação item-fator acima de 0.50, sendo que 21 dos 31 itens (após eliminação dos dois referidos anteriormente) excederam esse referencial, assim como os restantes se aproximaram desse mesmo valor.

## 5.2. Análise inferencial baseada na validação da análise fatorial

### 5.2.1. Estudo dos participantes

Uma vez que os processos, quer de validação de conteúdo, quer de AFE e da fidelidade possibilitam validar o instrumento elaborado para o efeito concreto do nosso estudo, podemos agora focar a nossa atenção para outras características dos inquiridos pelo que, embora não sendo prioridade da nossa investigação, nos permitem argumentar acerca das informações recolhidas na primeira parte do questionário e sobre as quais pretendemos aferir através da aplicação de medidas específicas, de tendência central e/ou dispersão, de assimetria e curtose ou recorrendo a testes de comparação.

As medidas de tendência central, igualmente designadas de medidas de localização, servem como valores de referência para um conjunto de dados, remetendo para valores cruciais representativos da distribuição (Martinez & Ferreira, 2008). Entre outras, são exemplos das medidas de tendência central, a média, moda e mediana. Por seu lado, as medidas de dispersão, de acordo com os mesmos autores, representam indicadores de variabilidade dos valores observados e encontram-se geralmente associados ao primeiro conjunto de medidas, no sentido de os tornar legítimos ou de confirmar os seus valores. O desvio padrão e a variância são os elementos mais comuns representativos das medidas de dispersão.

Relativamente às medidas de assimetria (*Skewness*), estas referem-se concretamente ao grau de enviesamento ou desvio lateral de uma distribuição e são avaliadas pelo valor que comumente se designa por coeficiente de assimetria que embora, de acordo com Martinez e Ferreira (2008), não possua uma interpretação direta, pode ser dividido pelo erro padrão associado, originando um valor *Z*, frequentemente apelidado de *z-score*.

Por seu lado, quando da análise das medidas de assimetria, realiza-se igualmente a aferição das medidas de curtose (*Kurtosis*), ou seja, existe preocupação com o enviesamento existente mas também com o achatamento da distribuição. Tal como sucedido anteriormente, o coeficiente de curtose que nos é dado pelo programa informático não pode ser interpretado diretamente,



mas igualmente dividido pelo erro padrão associado, conduzindo a um *z-score* de curtose. Quer este valor, quer o de assimetria, estão compreendidos numa escala que varia entre -1.96 e 1.96, cuja interpretação nos possibilita efetuar inferências acerca do enviesamento e achatamento da distribuição.

Esta ação surge agora pelo motivo proferido no início deste tópico e, ao mesmo tempo, pelas considerações tecidas após a primeira caracterização do grupo estudado no que se refere à heterogeneidade encontrada nos vários ambientes organizacionais desportivos, pois não faria sentido realizá-la antes da AFE ou de qualquer outro processo que permitisse validar o instrumento de pesquisa, daí não termos integrado este tópico quando da caracterização primária dos participantes.

Com efeito, partimos da base “género” por valorizarmos o indivíduo e as suas intenções e, paralelamente, por considerarmos que facilita a inteligibilidade dos dados encontrados e, dessa forma, a compreensão dos mesmos. Assim, este pressuposto requer, em primeiro lugar, a definição das variáveis, neste caso do género como variável nominal qualitativa (atribuição de uma designação ou qualidade, como por exemplo “Licenciado”), assim como das restantes – “Habilitações Literárias”, “Área de Formação / Especialização” e “Posição Hierárquica” (na sua organização). Por seu lado, a “Idade” e “Experiência Profissional” apresentam-se em escala de razão (quantitativa).

Definidas as variáveis, pretende-se agora analisar a normalidade das distribuições dos dados respetivos às dependentes. O mesmo será dizer que se pretende verificar se os dados seguem uma distribuição normal ou se sofrem enviesamentos, à esquerda ou à direita, sendo este um requisito essencial para a utilização das técnicas paramétricas, possuidoras de testes com maior potência, isto é, maior acuidade e, conseqüentemente, exatidão nos resultados que apresentam. Quando se torna necessário recorrer a testes de comparação de médias, preferimos as técnicas paramétricas, a não ser que um dos seguintes requisitos não seja cumprido (para além da normalidade da distribuição):

- Grupos (amostras) independentes;

- Escalas de intervalo ou razão;
- Homocedasticidade ou igualdade de variâncias;

O Quadro 13 possibilita constatar, através dos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, que os dados não seguem uma distribuição normal a um nível de significância de 0.05, remetendo-nos assim para a utilização de técnicas não-paramétricas para comparar os grupos.

**Quadro 13 - Testes de normalidade para as variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica**

		<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>	<i>Shapiro-Wilk</i>
Género		<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>
Idade	Feminino	0.01	0.10
	Masculino	0.00	0.00
Habilitações literárias	Feminino	0.00	0.00
	Masculino	0.00	0.00
Área de Formação / Especialização	Feminino	0.00	0.00
	Masculino	0.00	0.00
Experiência profissional	Feminino	0.00	0.00
	Masculino	0.00	0.00
Posição Hierárquica	Feminino	0.00	0.00
	Masculino	0.00	0.77

<sup>a</sup>Lilliefors correction

Por sua vez, o teste de *Mann-Whitney* (Quadro 14), adequado à comparação de dois grupos independentes, visto detetar diferenças entre os valores centrais de duas situações quando considerados sujeitos diferentes, possibilita referir que a um nível de significância de 0,05, não existem diferenças significativas entre géneros nas variáveis indicadas. Com base na presente análise, definimos o “género” como variável independente, sendo as restantes dependentes destes sujeitos.

**Quadro 14 - Testes de *Mann Whitney* (comparação de géneros)**

	Idade	Área de Formação / Especialização	Experiência profissional	Posição Hierárquica	Habilitações literárias
<i>Sig. (2-tailed)</i>	0.82	0.79	0.30	0.39	0.98

De facto, atentando aos dados do Quadro 15, corroboramos os resultados anteriores, na medida em que homens e mulheres são muito semelhantes. Ambos os géneros possuem uma média de idades que se aproxima dos 33 anos, são possuidores de habilitações literárias igualmente próximas, porém, verificamos que não existem mulheres doutoradas nos inquiridos, ao contrário dos homens. Não obstante, existem homens cuja habilitação não ultrapassa os ensinos básico e/ou secundário, enquanto as mulheres são, no mínimo, licenciadas.

Relativamente à área de formação / especialização, a mais consistente é a de Profissional de Educação Física, pelo que o intervalo é grande para ambos os géneros neste âmbito, onde os homens conseguem englobar todas as categorias disponibilizadas no questionário. No que concerne à experiência profissional, as mulheres revelam-se, em média, mais experientes que os homens, ainda que este valor não seja significativo tal como frisámos antes, sendo que a média feminina ronda os 8.5 anos e a masculina, 8 anos. Finalmente, relativo à posição ocupada na organização desportiva, ambos os géneros tendem a ocupar todos os cargos apresentados (consultar questionário em anexo), desde a função de monitor desportivo até à própria veriação do desporto.

**Quadro 15 - Medidas de tendência central e dispersão das variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica**

Género		Habilitações literárias	Idade	Área de Formação / Especialização	Experiência profissional	Posição Hierárquica
Feminino	Média	-	32.94	-	-	-
	Moda	2.00	31.00	5.00	6.00	1.00
	Mínimo	1.00	23.00	1.00	3.00	0.00
	Máximo	4.00	50.00	7.00	22.00	2.00
	Desvio	-	5.77	-	-	-
	Padrão	-	5.77	-	-	-
Masculino	Média	-	33.30	-	-	-
	Moda	2.00	34.00	5.00	6.00	1.00
	Mínimo	0.00	22.00	0.00	1.00	0.00
	Máximo	5.00	61.00	7.00	28.00	2.00
	Desvio	-	6.80	-	-	-
	Padrão	-	6.80	-	-	-

Quanto às medidas de assimetria e curtose, tal como havíamos proferido, poderemos efetuar igual análise aos valores de enviesamento e achatamento, de modo a calcular os *z-scores* que nos permitam inferir acerca da distribuição dos dados, de modo a complementar a análise da normalidade. Será de atentar que, embora na maioria dos casos estes valores nos possibilitem desconfiar acerca da normalidade da distribuição dos dados, nunca desprezam os testes de normalidade pois existem frequentes situações em que os *z-scores* nos inclinam para fugas à normalidade, facto depois refutado pelos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e/ou *Shapiro-Wilk*.

Com efeito, apenas pretendemos verificar se os *z-scores* confirmam os testes de normalidade que efetuámos. No que concerne à escala destes valores, os valores de referência são os mesmos, pelo que um *z-score* que tenda para zero, será o que mais se aproxima da normalidade, isto é, encontramos-nos perante uma distribuição simétrica. Ao invés, ainda referente à assimetria, verifica-se que a distribuição é (Martinez & Ferreira, 2008, p. 55):

- Enviesada à esquerda (assimétrica positiva) – caso o *z-score* se encontre acima de 1.96;

- Enviesada à direita (assimétrica negativa) – caso o *z-score* se encontre abaixo de - 1.96.

De acordo com os mesmos autores (*Ibid.*, p. 56), no que diz respeito ao achatamento, a distribuição pode ser:

- Mesocúrtica – caso o *z-score* tenda para zero;
- Leptocúrtica (tendência pontiaguda) – caso o *z-score* se encontre acima de 1.96;
- Platicúrtica (tendência achatada) – caso o *z-score* se encontre abaixo de - 1.96.

Atentando aos valores do Quadro 16, podemos verificar os valores de assimetria e curtose das variáveis dependentes, assim como os seus respectivos erros-padrão associados, os quais nos possibilitam calcular manualmente os *z-scores* associados e, dessa forma, inferir acerca dos enviesamentos e achatamentos das várias distribuições, à semelhança do processo de inferência efetuado no quadro 11.

**Quadro 16 - Medidas de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) das variáveis idade, habilitações literárias, área de formação / especialização, experiência profissional e posição hierárquica**

	Assimetria			Curtose		
	Estatística de Teste	Erro Padrão	Z-Score	Estatística de Teste	Erro Padrão	Z-Score
Idade	1.48	0.20	7.56	3.58	0.39	9.21
Habilitações literárias	0.76	0.20	3.90	0.34	0.39	0.88
Área de Formação/Especialização	-1.06	0.20	-5.40	1.98	0.39	5.04
Experiência profissional	1.43	0.21	6.92	3.10	0.41	7.55
Posição Hierárquica	-0.26	0.20	-1.29	-0.61	0.40	-1.51

De acordo com os valores apresentados, associados às medidas de assimetria, depreendemos que, a um nível de significância de 0.05, apenas a variável idade se encontra inserida na escala apresentada anteriormente, porém, afastada do referencial zero, tendencialmente enviesada à direita, facto concreto na distribuição relativa à área de formação / especialização, apresentando um valor substancialmente abaixo do limite -1.96. Por seu lado, as restantes variáveis são assimétricas positivas, isto é, enviesadas à esquerda, denotando valores significativamente superiores a 1.96.

Estes valores agora apresentados possibilitam desconfiar, à partida, que os testes aplicados às diversas distribuições irão verificar que as mesmas não seguem uma distribuição normal, tal como aconteceu no caso em concreto, confirmando assim os nossos resultados.

As mesmas inferências sucedem-se através da análise dos achatamentos onde os valores ultrapassam, acima ou baixo, os referenciais da escala, à exceção da variável respetiva às habilitações literárias dos inquiridos, a qual tende para zero. Como 0.88 pode ser considerado um valor (intermédio) situado entre zero e 1.96, poder-se-ia desconfiar da existência de normalidade da distribuição.

Contudo, os testes de normalidade confirmaram esse mesmo facto, pelo que relevamos este caso como exemplo pois confirma precisamente o que havíamos já proferido relativamente à discordância, em raros casos, entre os valores de assimetria e curtose e os valores dos respetivos testes de normalidade, na avaliação da normalidade da distribuição. Por sua vez, a variável “posição hierárquica”, ainda apresentando um valor dentro da escala, tende para uma distribuição achatada ou platicúrtica, contrária às tendências claramente leptocúrticas das distribuições referentes à idade, área de formação/especialização e experiência profissional.

Tecidos os comentários anteriores, voltamos a enfatizar que, apesar de se verificarem diferentes valores entre géneros nalguns casos específicos, os testes aplicados permitem inferir que não existem diferenças significativas entre géneros no que se refere às variáveis que consideramos condicionantes das suas ações e intenções, o que nos leva a desconfiar que a diferença nas estruturas, à primeira vista consubstanciada na variância de recursos humanos existente nas diversas organizações desportivas autárquicas, se deve ao meio

na qual se inserem, o qual exigirá paradigmas de desenvolvimento do desporto distintos. Porém, o cerne da nossa investigação não se baseia na procura de respostas relacionadas com os modos de funcionamento das organizações de acordo com o meio envolvente, daí não podermos realçar nenhuma conclusão em concreto, visto não dispormos de dados suficientes para proferir comentários mais sólidos do ponto de vista da sua validade, em função da natureza e intuito do instrumento de pesquisa construído.

Desta forma, urgirá analisar a organização desportiva sob outra visão, a que nos possibilite efetuar inferências baseadas no modelo de análise mesoscópica como segundo passo já indicado.

Neste entendimento, o Quadro 17 encontra-se agora alterado, contendo a estrutura final sobre a qual iremos trabalhar e desenvolver a partir do presente momento (o método é descrito com maior pormenor na parte III do nosso trabalho, no que se refere aos procedimentos de validação do questionário).

Estes itens são igualmente importantes no sentido em que possibilitam, concluída a AFE, agrupar-se e reunir índices médios a partir dos quais iremos começar a nossa segunda parte de análise quantitativa e respetiva apresentação e análise de resultados. Com efeito, ao invés de nos referirmos a cada um dos itens, iremos apontar para os fatores que os diversos agrupamentos permitem estabelecer, pois o objetivo será aumentar a compreensão e inteligibilidade dos dados.

**Quadro 17 - Correspondência dos quadros teóricos de referência com os itens**

FATOR ESPECIALIZAÇÃO	
Itens 2, 4, 5	Itens 7, 8, 11, 15
FATOR UNIFORMIZAÇÃO	
Itens 1, 6, 9	Itens 10, 13, 14
Itens 16, 17, 18	Itens 19, 23, 33
Itens 25, 27, 28	Itens 30, 31, 32
FATOR CENTRALIZAÇÃO	
Itens 3, 12, 22	Itens 21, 24, 29

### 5.3. Análise inferencial baseada na perspectiva Mesoscópica

#### 5.3.1. Estudo dos fatores

Na linha de pensamento anterior, a análise inferencial dos fatores deve ser antecedida de uma breve observação descritiva (Quadro 18), cuja importância está presente na averiguação das medidas de assimetria e curtose, pois são as que nos possibilitam desconfiar, à primeira vista, da normalidade da distribuição dos dados quanto aos três fatores extraídos. No que diz respeito às médias, apenas podemos mencionar que são relativamente discrepantes mas nada ainda nos possibilita mencionar se são significativas as diferenças observadas. Por seu lado, quanto aos desvios padrão inerentes, verifica-se um menor desvio no fator Centralização, ao contrário do que sucede no fator Especialização, o qual apresenta o maior desvio em relação à média.



**Quadro 18 - Medidas de tendência central, dispersão, assimetria e curtose dos fatores Especialização, Uniformização e Centralização**

	Média	Desvio Padrão	Z Score Assimetria	Z Score Curtose
Fator Especialização	5.42	1.30	24.0	11.2
Fator Uniformização	5.97	1.00	-2.30	3.90
Fator Centralização	5.61	0.80	-1.20	1.03

Atentando às medidas de assimetria, através do cálculo dos z-scores pertencentes e seguindo a linha de raciocínio já descrito, suspeitamos imediatamente da normalidade das distribuições dos dados para os fatores Especialização e Uniformização, pois os coeficientes ultrapassam, em larga margem, os referenciais das escalas apresentadas anteriormente. Neste entendimento, o fator Centralização parece possuir uma distribuição normal.

Contudo, o Quadro 19, respeitante aos testes de normalidade, vem concordar com a primeira suspeita e, paralelamente, discordar da segunda, na medida em que nenhum dos fatores segue uma distribuição normal. Será de relevar que, de modo a seguir a linha de coerência previamente estabelecida, os valores inferenciais são sempre comparados com o nível de significância 0.05.

**Quadro 19 - Testes de normalidade dos fatores Especialização, Uniformização e Centralização**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	Shapiro-Wilk
	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>
Fator Especialização	0.00	0.00
Fator Uniformização	0.00	0.00
Fator Centralização	0.04	0.21

*a. Lilliefors Significance Correction*

Ainda que pudéssemos efetuar inferências a partir dos dados presentes nos dois quadros anteriores, as mesmas seriam demasiado globais, pelo que as inferências tornar-se-iam demasiado distantes das nossas metas específicas. Assim, e de novo subjacente o objetivo de aumentar a

compreensão dos resultados e, por consequente, a validade dos mesmos, optámos por verificar a normalidade da distribuição dos dados no que diz respeito aos três fatores, desta feita por Autarquia, pelo que esta forma de atuar permitir-nos-á retirar conclusões relacionadas com o grupo de estudo através da comparação entre organizações desportivas.

Sucedo agora esta alteração procedimental devido ao comprometimento, através da primeira ação, da sensibilidade do questionário. Dito de outra forma, a sensibilidade de um instrumento depende da sua capacidade de discriminar os sujeitos face às diferentes dimensões que se pretendem avaliar; como tal, quanto mais específica ou direcionada for a nossa análise, maior será igualmente a sensibilidade do nosso instrumento, provocando o incremento proporcional da sua viabilidade.

Perante o Quadro 20, que reflete precisamente esse último modo de atuação, desde já se salienta que os dados relativos à Autarquia 00N foram omissos devido ao facto de termos encontrado apenas um respondente disposto a colaborar; logo, não poderá integrar nos efeitos que neste momento se pretendem que o processo em questão possua. Neste entendimento, tornou-se crucial recolher a informação desta organização desportiva para efeitos de validação do instrumento de trabalho. Contudo, não poderá servir de elemento de comparação nesta segunda fase para não comprometer a veracidade dos resultados encontrados pois não teria sentido inferir acerca de uma determinada conclusão quando comparadas duas Autarquias sendo uma possuidora, a título de exemplo, de quinze recursos humanos e outra possuidora de apenas um recurso (será de salientar que o próprio *IBM SPSS Statistics* recalcula o número de respostas, alertando-nos para a omissão desse valor residual).

**Quadro 20 - Testes de normalidade para os fatores Especialização, Uniformização e Centralização, por Autarquia**

Fator	Identificação da Autarquia	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk	
		Graus de liberdade	Sig.	Graus de liberdade	Sig.
Especialização	00A	9	0.20	9	0.32
	00B	4	.	4	0.89
	00C	15	0.20	15	0.64
	00D	5	0.20	5	0.74
	00E	8	0.00	8	0.00
	00F	7	0.20	7	0.74
	00G	3	.	3	0.54
	00H	4	.	4	0.10
	00I	6	0.20	6	0.15
	00J	8	0.15	8	0.13
	00K	11	0.00	11	0.00
	00L	7	0.13	7	0.22
	00M	8	0.20	8	0.65
	00O	10	0.20	10	0.26
	00P	5	0.01	5	0.01
	00Q	6	0.18	6	0.09
	00R	5	0.20	5	0.81
	00S	4	.	4	0.16
	00T	3	.	3	0.55
	00U	5	0.14	5	0.19
	00V	6	0.20	6	0.36
	00X	7	0.20	7	0.32
	00Z	7	0.20	7	0.28
Uniformização	00A	9	0.20	9	0.99
	00B	4	.	4	0.14
	00C	15	0.20	15	0.18
	00D	5	0.20	5	0.57
	00E	8	0.15	8	0.54
	00F	7	0.03	7	0.02
	00G	3	.	3	0.41
	00H	4	.	4	0.30
	00I	6	0.20	6	0.72
	00J	8	0.20	8	0.08
	00K	11	0.20	11	0.96
	00L	7	0.01	7	0.00
	00M	8	0.20	8	0.70
	00O	10	0.16	10	0.21
	00P	5	0.00	5	0.00
	00Q	6	0.20	6	0.47
	00R	5	0.16	5	0.16
	00S	4	.	4	0.37
	00T	3	.	3	0.79
	00U	5	0.20	5	0.51
	00V	6	0.03	6	0.02
	00X	7	0.20	7	0.56
Centralização	00A	9	0.20	9	0.10
	00A	9	0.12	9	0.16
	00B	4	.	4	0.93
	00C	15	0.20	15	0.25
	00D	5	0.20	5	0.16
	00E	8	0.20	8	0.79
	00F	7	0.20	7	1.00
	00G	3	.	3	0.00
	00H	4	.	4	0.57
	00I	6	0.20	6	0.88
	00J	8	0.20	8	0.53
	00K	11	0.20	11	0.88
	00L	7	0.20	7	0.61
	00M	8	0.20	8	0.57
	00O	10	0.20	10	0.59
	00P	5	0.10	5	0.10
	00Q	6	0.20	6	0.55
	00R	5	0.10	5	0.17
	00S	4	.	4	0.27
	00T	3	.	3	0.17
	00U	5	0.20	5	0.69
	00V	6	0.20	6	0.86
	00X	7	0.20	7	0.25
	00A	7	0.20	7	0.73

a. Lilliefors Significance Correction

Os dois quadros anteriormente apresentados são concordantes no sentido em que corroboram a ausência de normalidade na distribuição dos dados referentes aos fatores por Autarquia, facto que nos remete para a aplicação de técnicas não paramétricas, concretamente o teste de *Kruskall-Wallis* (este teste é considerado o equivalente não paramétrico ao teste ANOVA, permitindo comparar mais do que dois grupos), à semelhança do procedimento já executado previamente.

É através desta ferramenta que pretendemos conferir a existência, ou não, de diferenças significativas entre Autarquias, no que se refere aos índices dos fatores Especialização, Uniformização e Centralização, pelo que o Quadro 21, de acordo com o nível de significância previamente definido, reflete a existência de diferenças significativas entre Autarquias, na ênfase atribuída aos fatores Especialização e Uniformização.

**Quadro 21 - Testes de *Kruskall-Wallis* (fatores Especialização, Uniformização e Centralização)**

Fator	Teste	Sig.
Especialização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.00
Uniformização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.00
Centralização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.10

### 5.3.2. Fator Especialização

Em tempos antecedentes, tornar-se-ia extenso e mais complexo perceber entre que grupos, neste caso organizações desportivas, existem diferenças pois o Teste de *Kruskall-Wallis* não realizava essa acção. Porém, já se torna possível identificar, na versão 20 do *IBM SPSS Statistics*, quais as Autarquias que se destacam dentro do grupo das 24 participantes.

Desta forma, o Quadro 22 permite inferir acerca do exposto, pelo que alertamos para o facto de apenas apresentarmos os valores que apontam para as diferenças significativas, descartando as restantes comparações sem especial efeito, devido à extensão dimensional do quadro.

**Quadro 22 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - fator Especialização)**

(FATOR ESPECIALIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00S-00A	59.47	26.80	0.03
00S-00M	68.81	27.31	0.01
00S-00L	70.11	27.95	0.01
00S-00K	73.34	26.04	0.01
00S-00P	73.85	29.91	0.01
00S-00Q	80.17	28.78	0.01
00S-00Z	-83.96	27.95	0.00
00S-00B	84.50	31.53	0.01
00S-00J	85.69	27.31	0.00
00S-00R	97.95	29.91	0.00
00S-00X	-98.25	27.95	0.00
00S-00V	-105.83	28.78	0.00
00S-00N	123.25	49.85	0.01
00D-00A	54.22	24.87	0.03
00D-00M	-63.56	25.42	0.01
00D-00L	-64.86	26.11	0.01
00D-00K	-68.09	24.01	0.01
00D-00P	-68.60	28.20	0.02
00D-00Q	-74.92	27.00	0.01
00D-00Z	-78.71	26.11	0.00
00D-00B	79.25	29.91	0.01
00D-00J	-80.44	25.42	0.00
00D-00R	-92.70	28.20	0.00
00D-00X	-93.00	26.11	0.00
00D-00V	-100.58	27.00	0.00
00D-00N	-118.00	48.85	0.01
00U-00M	55.26	25.41	0.03
00U-00L	56.56	26.11	0.03
00U-00K	59.79	24.05	0.01
00U-00P	60.30	28.20	0.03
00U-00Q	66.62	27.00	0.01
00U-00Z	-70.41	26.11	0.01
00U-00B	70.95	29.91	0.02
00U-00J	72.14	25.42	0.01
00U-00R	84.40	28.20	0.00
00U-00X	-84.70	26.11	0.00
00U-00V	-92.28	27.00	0.00
00U-00N	109.70	48.85	0.03
00G-00K	-59.09	29.04	0.04
00G-00Q	-65.92	31.53	0.04
00G-00Z	-69.71	30.77	0.02
00G-00B	70.25	34.06	0.04
00G-00J	-71.44	30.19	0.02
00G-00R	-83.70	32.56	0.01
00G-00X	-84.00	30.77	0.01
00G-00V	-91.58	31.53	0.00
00G-00N	-109.00	51.49	0.03

Por tal motivo, apresentamos os documentos integrais em ficheiro *Excel* do programa *Microsoft Office 2010*, que se encontra hiperligado através do *link* representado no Quadro 23:

**Quadro 23 - Resultados das comparações entre Autarquias (fator Especialização)**

(Testes de *Kruskall Wallis*\_fatores I e II.xlsx)

O formato *Excel* (.xls) foi eleito pela sua capacidade de visualização dos resultados de forma fluída, imediata e integral. Porém, o *link* acima exposto, assim como os que pretendemos exibir ao longo da análise, apenas se tornam acessíveis quando da leitura digital do estudo, sendo ineficaz quando a visualização é efetuada em suporte de papel. Como tal, será adicionado o suporte informatizado, em formato de *CD*, no tópico intitulado “Anexos Digitais”, possibilitando assim a consulta simultânea dos documentos mencionados.

Voltando ao quadro anterior, para um nível de significância de 0.05, podemos inferir que, referente aos índices atribuídos ao fator Especialização, existem diferenças significativas entre as Autarquias de:

- 00S e → 00A / 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00B / 00J e 00R, na medida em que os índices apresentados pela primeira Autarquia são significativamente superiores aos das restantes, ou seja, 00S tende a sobrevalorizar o fator Especialização, quando comparada esta organização com as apresentadas;
- 00S e → 00Z / 00X e 00V, na medida em que os índices apresentados pela primeira Autarquia são significativamente inferiores aos das restantes, ou seja, 00S tende a apontar índices do fator Especialização significativamente mais baixos, quando comparada esta organização com as apresentadas.

O exercício que nos induz à capacidade de inferir sobre as designações “superior” ou “inferior” prende-se com os símbolos (omissos) “+” e “-”

apresentados no Teste de *Kruskall-Wallis* pois este efetua, explicando de forma algo mais precíua mas essencial à compreensão do processo, a subtração de um grupo por outro. Como tal, se o valor da estatística de teste é positivo, significa que o grupo 1 apresenta índices maiores do que o segundo. Ao invés, se o valor for negativo, então os índices do grupo 2 são maiores do que os do grupo 1.

Neste entendimento apresentámos acima, em primeiro lugar, os índices de 00S significativamente superiores às restantes organizações desportivas e, posteriormente, os significativamente inferiores, tendo sido suprimidas todas as restantes organizações que, de acordo com os procedimentos, não revelam diferenças significativas quando se tornam alvo de comparação.

Nesta linha de pensamento, 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A e 00B e significativamente inferiores a 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00Z / 00J / 00R / 00X e 00V.

No que diz respeito a 00U:

- “+” → 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00B / 00J e 00R;
- “-” → 00Z / 00X e 00V.

De modo a concluir as inferências respeitantes ao fator Especialização, salientamos as diferenças significativas encontradas quando comparada a organização desportiva 00G com:

- “+” → 00B;
- “-” → 00K / 00Q / 00Z / 00J / 00R / 00X e 00V.

### 5.3.3. Fator Uniformização

Descrito o processo de análise, semelhante procedimento podemos agora realizar para o fator Uniformização (Quadro 24), pelo que os resultados substanciais encontrados, começando pela organização desportiva 00U, são os seguintes:

- “+” → 00M / 00Q / 00J / 00O / 00K / 00B e 00P;
- “-“ → 00V / 00X e 00Z.

00S (1) e 00D (2) voltam a evidenciar-se no segundo fator, apresentando, respetivamente, os seguintes índices:

- (1) “+” → 00J / 00O / 00K / 00B e 00P;
- (1) “-“ → 00V e 00X;
- (2) “+” → 00B;
- (2) “-“ → 00J / 00O / 00V / 00K / 00X / 00Z e 00P.

Por seu lado, surgem agora as organizações 00H (3) e 00C (4), que apenas apresentam valores significativamente inferiores, quando comparadas com:

- (3) “-“ → 00O / 00K / 00X / 00Z e 00P;
- (4) “-“ → 00J / 00O / 00V e 00K.



**Quadro 24 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - fator Uniformização)**

(FATOR UNIFORMIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00U-00M	54.19	25.40	0.03
00U-00Q	56.83	26.97	0.04
00U-00J	63.06	25.39	0.01
00U-00O	66.60	24.40	0.01
00U-00V	-67.00	26.97	0.01
00U-00K	72.32	24.02	0.00
00U-00B	72.63	29.88	0.02
00U-00X	-79.79	26.08	0.00
00U-00Z	-79.79	26.08	0.00
00U-00P	82.00	28.1	0.00
00U-00N	106.00	48.79	0.03
00S-00J	57.06	27.28	0.04
00S-00O	60.60	26.35	0.02
00S-00V	-61.00	28.75	0.03
00S-00K	66.32	26.01	0.01
00S-00B	66.63	31.50	0.03
00S-00X	-73.79	27.92	0.01
00S-00P	76.00	29.88	0.01
00D-00J	-56.16	25.39	0.03
00D-00O	-59.70	24.40	0.01
00D-00V	-60.10	26.97	0.03
00D-00K	-65.42	24.02	0.01
00D-00B	65.73	29.88	0.03
00D-00X	-72.89	26.08	0.01
00D-00Z	-72.89	26.08	0.01
00D-00P	-75.10	28.17	0.01
00D-00N	-99.10	48.79	0.04
00H-00O	-54.60	26.35	0.04
00H-00K	-60.32	26.01	0.02
00H-00X	-67.79	27.92	0.02
00H-00Z	-67.79	27.92	0.02
00H-00P	-70.00	29.88	0.02
00C-00J	-43.86	19.50	0.02
00C-00O	-47.40	18.18	0.01
00C-00V	-47.80	21.52	0.03
00C-00K	-53.12	17.68	0.00

O *link* que aponta para o Quadro 25, representativo de todas as comparações realizadas para o fator em questão, é o seguinte:

### **Quadro 25 - Resultados das comparações entre Autarquias (fator Uniformização)**

(Testes de *Kruskall Wallis*\_fatores I e II.xlsx)

#### **5.3.4. Fator Centralização**

Por fim e no que ao fator Centralização diz respeito, o Quadro 26 não foi elaborado porque o programa informático não encontrou diferenças significativas entre as organizações desportivas, logo, não projetou nenhum modelo de análise.

### **Quadro 26 - Resultados dos testes de *Kruskall-Wallis* (comparação entre Autarquias - fator Centralização)**

(FATOR CENTRALIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
Não existem diferenças significativas entre Autarquias, no que concerne aos índices do fator Centralização.			

#### **5.4. Estudo dos polos**

Não obstante a capacidade de depreender algumas considerações perante os resultados apresentados anteriormente, não nos satisfaz ainda totalmente essa análise, na medida em que os fatores são constituídos por polos, portanto, julgamos aumentar a validade das conclusões complementando a primeira análise inferencial (dos fatores) com a dos polos, exibida em seguida.

Seguindo a mesma linha de coerência, o primeiro procedimento passa pelo breve estudo descritivo, consubstanciado nas medidas de tendência central, dispersão, assimetria e curtose (Quadro 27), referências que nos levam imediatamente a verificar que o polo que sofre menos desvios em relação à

média é o respeitante à Concentração / Centralização e, quando passamos à leitura das medidas de assimetria e curtose, suspeitamos da normalidade da distribuição dos dados para todos os polos, exceto para os referenciais da Totalização e o já referenciado no início do parágrafo.

**Quadro 27 - Medidas de tendência central, dispersão, assimetria e curtose dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização**

Polo	Média	Desvio Padrão	Z Score Assimetria	Z Score Curtose
Especialização	6.23	2.00	33.5	22.2
Totalização	4.59	1.21	-1.95	0.93
Estandarização	5.72	1.19	-2.25	0.78
Heterogeneidade	5.92	1.21	11.7	17.9
Sincronização	6.11	1.38	-6.75	6.08
Heterocronismo	5.63	1.95	35.4	6.30
Maximização	6.67	1.17	-5.35	2.40
Optimização	5.80	1.44	-3.75	0.50
Concentração	5.58	0.90	-0.45	1.08
Democraticidade	5.65	1.05	-1.70	2.18

Contudo, tal como proferido, as nossas conjecturas apenas poderão ser confirmada pelos testes de normalidade, os quais se apresentam no Quadro 28 e que remetem para a utilização de técnicas não paramétricas para todos os polos uma vez que, a um nível de significância de 0.05, nenhum segue uma distribuição normal.

**Quadro 28 - Testes de normalidade dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização**

Polo	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>	<i>Shapiro-Wilk</i>
	<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>
Especialização	0.00	0.00
Totalização	0.01	0.17
Estandarização	0.00	0.01
Heterogeneidade	0.00	0.00
Sincronização	0.00	0.00
Heterocronismo	0.00	0.00
Maximização	0.00	0.00
Optimização	0.00	0.00
Concentração	0.00	0.01
Democraticidade	0.02	0.02
<i>a. Lilliefors Significance Correction</i>		

De novo, tal como havíamos já proferido, voltamos a pretender aumentar a sensibilidade do nosso instrumento pelo que, de forma a obter dados mais específicos e, por consequente, conclusões mais viáveis, optámos por nos voltar agora para a comparação das organizações desportivas, no que concerne à ênfase atribuída a cada um dos polos. Nesse sentido, o Quadro 29, respeitante aos testes de normalidade aplicados à distribuição dos valores de cada polo por Autarquia, remete-nos para a aplicação do teste de *Kruskall-Wallis*; porém, o mesmo não pode ser apresentado de seguida devido à sua extensão, sendo substituído pelo link:

**Quadro 29 - Testes de normalidade dos polos Especialização, Totalização, Estandarização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização, por Autarquia**

(Testes de Normalidade\_polos, por Autarquia.xls)

Por seu lado, os testes de *Kruskall-Wallis* aplicados nas comparações entre as diferentes organizações (Quadros 30 e 31) para cada um dos polos apontam, a um nível de significância de 0.05, para a existência de diferenças significativas relativamente à ênfase atribuída a todos os polos, exceto ao da Concentração, pelo que não poderemos continuar a tecer mais comentários a este último indicador, uma vez não ser produzido nenhum quadro de suporte por parte do programa informático.

**Quadro 30 - Resultados das comparações entre Autarquias (polos Especialização, Totalização, Estandardização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização)**

(Testes de Kruskall Wallis\_polos.xls)

**Quadro 31 - Testes de *Kruskall-Wallis* para os polos Especialização, Totalização, Estandardização, Heterogeneidade, Sincronização, Heterocronismo, Maximização, Optimização, Concentração / Centralização e Democraticidade / Descentralização, por Autarquia**

Polo	Teste	Sig.
Especialização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.01
Totalização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.01
Estandardização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.00
Heterogeneidade	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.01
Sincronização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.01
Heterocronismo	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupo independentes	0.01
Maximização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.00
Optimização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.00
Concentração / Centralização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.11
Democraticidade / Descentralização	<i>Kruskall-Wallis</i> para grupos independentes	0.02

#### 5.4.1. Polo Especialização

O conceito remete-nos para a aquisição de conhecimentos peculiares necessários à execução de uma determinada tarefa, ação ou mesmo para a prática de uma arte ou ciência, pelo que possui significado semelhante no âmbito desportivo. Com efeito, na visão do nosso instrumento, como proferimos anteriormente, o conceito de Especialização é inerente ao grau de divisão do trabalho pois, tal como refere Pires (2007), possui íntima relação com o sistema de autoridade de uma organização; daí este polo concernir ao eixo vertical do modelo de análise, possibilitando-nos inferir sobre a taxa de aprendizagem da organização, isto é, sobre o grau de hierarquização inerente.

Desta forma, a Especialização é um conceito que tem vindo a sofrer sucessivas alterações provocadas pelo idêntico progresso da sociedade, os quais obrigam ao desenvolvimento de modelos de especialização desde o nível micro ao macro, ou seja, da formação ao rendimento (Pires, 2007).

*Hoje sabemos quanto o princípio da especialização se introduziu no desporto, ao ponto de haver atletas que da prática de determinada modalidade desportiva têm uma experiência exclusivamente de um dos seus aspectos. A especialização conduz à profissionalização e ao espectáculo. A sociedade industrial foi portadora de uma cultura dominada por profissionais. Por exemplo, as modalidades desportivas a partir de um certo momento só garantem as condições de sobrevivência se forem orientadas por profissionais e a sua prática vivida por profissionais, num ambiente gerido por profissionais.*

Pires (2007, pp.71-72)

Relativo ao nosso estudo, a Especialização visa perceber se as tarefas relacionadas com o Desporto são atribuídas com base na formação inicial e/ou desportiva dos recursos humanos, na qual cada indivíduo possui e realiza as suas funções específicas. Por seu lado, tentamos igualmente inferir acerca da existência, ou não, de departamentos ou setores únicos vinculantes ao Desporto no seio das organizações desportivas, assim como da capacidade destas estruturas no oferecimento de serviços desportivos especializados, isto é, serviços que não são oferecidos por mais nenhuma parte da Autarquia.

Desta forma, a um nível de significância de 0.05, de acordo com o referencial que temos vindo a uniformizar e que pretendemos manter, os resultados relevantes dos testes de *Kruskal-Wallis* (Quadro 32) encontrados referem-se às seguintes Autarquias:

- (00S) “+” → 00K / 00J / 00O / 00I / 00Q / 00P e 00B;
- (00S) “-“ → 00Z / 00X e 00V;
- (00U) “+” → 00K / 00O / 00I / 00Q / 00P e 00B;
- (00U) “-“ → 00Z / 00X e 00V;
- 00E) “+“ → 00B;
- (00E) “-“ → 00Q / 00X / 00Z / 00P e 00V;
- (00D) “+” → 00B;
- (00D) “-“ → 00X / 00Z / 00P e 00V;
- (00A) “+” → 00X.

**Quadro 32 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Especialização)**

(POLO ESPECIALIZAÇÃO) Amostra 1 – Amostra 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00S-00K	53.15	25.98	0.04
00S-00J	54.75	27.25	0.04
00S-00O	62.86	26.32	0.02
00S-00I	63.96	28.72	0.03
00S-00Q	71.63	28.72	0.01
00S-00X	-77.66	27.89	0.01
00S-00Z	-78.80	27.89	0.01
00S-00P	81.68	29.85	0.01
00S-00B	96.25	31.46	0.00
00S-00V	-96.79	28.72	0.00
00S-00N	103.38	49.75	0.04
00U-00K	49.17	24.00	0.04
00U-00O	58.90	24.37	0.02
00U-00I	59.98	26.94	0.03
00U-00Q	67.65	26.94	0.01
00U-00X	-73.69	26.05	0.01
00U-00Z	-74.83	26.05	0.00
00U-00P	77.70	28.14	0.01
00U-00B	92.28	29.85	0.00
00U-00V	-92.82	26.94	0.00
00U-00N	99.40	48.74	0.04
00E-00Q	-49.62	24.03	0.04
00E-00X	-55.66	23.03	0.02
00E-00Z	-55.80	23.03	0.01
00E-00P	-59.68	25.37	0.02
00E-00B	74.25	27.25	0.01
00E-00V	-74.79	24.03	0.00
00D-00X	-54.39	26.05	0.04
00D-00Z	-55.53	26.05	0.03
00D-00P	-58.40	28.14	0.04
00D-00B	72.98	29.85	0.01
00D-00V	-73.52	26.94	0.01
00A-00X	-47.84	22.42	0.03

#### 5.4.2. Polo Totalização

Totalizar ou globalizar advêm da necessidade de interligar pessoas, países ou continentes, isto é, de possibilitar a interação à escala do planeta, considerando a diversificação económica, social, cultural e políticas das



diferentes sociedades, pelo que este fenómeno é impulsionado pela evolução tecnológica que pode ser denotada no avanço, a título de exemplo, dos meios de transporte e comunicação. Atualmente é possível o contacto entre indivíduos localizados em extremidades geográficas opostas do mundo, seja através da Internet ou telefone, entre outros meios.

Neste entendimento, mais aproximada do nosso contexto, a Totalização aparece no sentido oposto da Especialização, relacionada agora com o grau de globalização no qual os recursos humanos não são especializados nas funções que desempenham, mediando a passagem de uma organização burocrática ou vertical, na qual a hierarquia impera e existe a divisão e formalização do trabalho, para uma orgânica, mais horizontal ou em rede, onde a responsabilidade e o poder são repartidos pelos recursos humanos.

Com efeito, esta repartição implica a existência de mais sectores, cuja diversificação acentuada se justifica para aumentar a operacionalização das ações subjacentes, criando-se equipas de trabalho para resolver os problemas desportivos.

Desta forma, as tarefas relacionadas com o Desporto são desempenhadas pelos recursos de modo indiferenciado, aproximando-se do efeito global, o qual em inúmeras ocasiões é preterido pelas organizações que se encontram em ambientes dinâmicos. A constante mudança requer ações em tempo real, que possibilitam “fazer acontecer” (Pires, n. d.) uma vez que em meios mutáveis, o planeamento carece de operacionalização, ou seja, de capacidade de transposição para a prática. Por outro lado, a espera pela ocorrência dos acontecimentos pode conduzir a uma ação fora do *timing* necessário e, desta forma, atrasada quanto à intervenção necessária.

Com efeito, para o mesmo referencial de significância, foram encontradas diferenças significativas entre as seguintes organizações desportivas (Quadro 33):

- (00D) “+” → 00A;
- (00D) “-“ → 00E / 00O / 00J / 00X / 00P 00Z e 00K;

- (00H) “+” → 00A;
- (00H) “-“ → 00O / 00J / 00X / 00P / 00Z e 00K;
- (00C) “+” → 00A;
- (00C) “-“ → 00E / 00O / 00J / 00X / 00P / 00Z e 00K;
- (00I) “-“ → 00K.

**Quadro 33 - Resultados dos testes de *Kruskall-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Totalização)**

(POLO TOTALIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00D-00E	-57.74	25.36	0.03
00D-00O	-68.85	24.36	0.01
00D-00A	66.13	24.81	0.01
00D-00J	-64.49	25.36	0.01
00D-00X	-69.16	26.01	0.01
00D-00P	-71.00	28.13	0.01
00D-00Z	-71.16	26.05	0.01
00D-00K	-82.44	23.99	0.00
00H-00O	-63.80	26.32	0.02
00H-00A	65.08	26.73	0.02
00H-00J	-67.44	27.24	0.01
00H-00X	-68.11	27.88	0.02
00H-00P	-69.95	29.84	0.02
00H-00Z	-70.11	27.88	0.01
00H-00K	-81.39	25.97	0.00
00C-00E	-39.07	19.48	0.05
00C-00O	-50.18	18.16	0.01
00C-00A	51.47	18.76	0.01
00C-00J	-53.82	19.48	0.01
00C-00X	-54.49	20.36	0.01
00C-00P	-56.33	22.97	0.01
00C-00Z	-56.49	20.36	0.01
00C-00K	-67.77	17.66	0.03
00I-00K	-56.80	22.58	0.01

### 5.4.3. Polo Estandarização

Estandarizar, entre outras definições, visa criar e unificar padrões através da constituição de modelos que possibilitem diminuir, ao máximo, a variação de comportamentos, sendo comum a associação entre o conceito exposto e a produção ou faturação em massa de determinados produtos, uma vez que o paradigma industrial aparece imediatamente quando o tema da Estandarização surge.

Henry Ford, engenheiro mecânico de profissão, é exemplo sonante desse mesmo fenómeno quando, em 1913, aplica o conceito à produção de automóveis. Não obstante, no contexto desportivo, a Estandarização associa-se ao grau de esclarecimento das normas e consequente obedecer das mesmas, assim como a processos que viabilizam o desenvolvimento do Desporto e seu funcionamento à escala mundial (mais uma vez recorremos ao exemplo dos Jogos Olímpicos para comprovar a dimensão global do Desporto).

Mergulhando mais profundamente no âmago do nosso trabalho, esta designação refere-se à padronização dos mecanismos de trabalho, ou seja, à elaboração e implementação de normas que, por sua vez, visam a prossecução do trabalho com sucesso. No contexto organizacional, desportivo ou não, a Estandarização é inerente à especialização, pois reflete igualmente a intensidade hierárquica da organização, de acordo com a codificação das suas normas, regras ou políticas.

O alerta efetuado por Pires (2007), relativo ao fenómeno em questão, prende-se de forma algo antagónica com a simbiose entre mão e cérebro. Se, por um lado, a Estandarização possibilita o funcionamento em larga escala e facilita os processos e mecanismos de trabalho, consubstanciada na criação de ficheiros, manuais e quaisquer outros documentos que visem essa mesma meta, por outro o autor põe em causa a eficácia deste fenómeno numa sociedade dinâmica, em constante mutação, que defende que a ação (mão) não deve ser “desligada” do cérebro (intenção), ou seja, desprovida de um conteúdo intencional que lhe atribui significado, para além de desconfiar da eventual diminuição do rendimento das comunidades sociais por consequência da padronização do trabalho.

A este propósito, foram encontrados os seguintes resultados significativos (Quadro 34):

- (00D) “+” → 00C / 00B e 00A;
- (00D) “-“ → 00L / 00F / 00J / 00P / 00Q / 00M / 00R / 00O / 00K / 00V / 00X e 00Z;
- (00S) “+” → 00R / 00B / 00A / 00O e 00K;
- (00S) “-“ → 00V / 00X e 00Z;
- (00U) “+” → 00M / 00R / 00B / 00A / 00O / 00K e 00B;
- (00U) “-“ → 00V / 00X e 00Z;
- (00E) “-“ → 00K / 00V / 00X e 00Z.

**Quadro 34 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Estandardização)**

(POLO ESTANDARDIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00D-00L	-57.11	27.66	0.04
00D-00F	-60.82	27.66	0.03
00D-00C	61.82	24.83	0.01
00D-00J	-64.75	27.02	0.02
00D-00P	-66.05	29.60	0.03
00D-00Q	-72.50	28.48	0.01
00D-00M	-75.56	27.02	0.01
00D-00R	-84.25	29.60	0.00
00D-00B	85.25	31.20	0.01
00D-00A	87.58	26.52	0.00
00D-00O	-87.90	26.11	0.00
00D-00K	-88.30	25.76	0.00
00D-00V	-102.50	28.48	0.00
00D-00X	-108.96	27.66	0.02
00D-00Z	-112.04	27.66	0.01
00D-00N	-140.25	49.34	0.01
00S-00R	61.75	29.60	0.04
00S-00B	62.75	31.20	0.04
00S-00A	65.08	26.52	0.01
00S-00O	65.40	26.11	0.01
00S-00K	65.80	25.76	0.01
00S-00V	-80.00	28.48	0.01
00S-00X	-86.46	27.66	0.00
00S-00Z	-89.54	27.66	0.00
00S-00N	117.75	49.34	0.02
00U-00M	52.61	25.16	0.04
00U-00R	61.30	27.91	0.03
00U-00B	62.30	29.60	0.04
00U-Vise	64.63	24.61	0.01
00U-00O	64.95	24.17	0.01
00U-00K	65.35	23.80	0.01
00U-00V	-79.55	26.72	0.00
00U-00X	-86.01	25.84	0.00
00U-00Z	-89.09	25.84	0.00
00U-00N	117.30	49.34	0.02
00E-00K	-41.98	20.50	0.04
00E-00V	-56.19	23.83	0.02
00E-00X	-62.65	22.84	0.01
00E-00Z	-65.72	22.84	0.00

#### 5.4.4. Polo Heterogeneidade

Atentando à analogia encontrada na Química, uma mistura heterogênea é constituída por compostos que não se misturam, como por exemplo a água e o óleo que, quando em contato, se podem diferenciar à vista desarmada pois a sua natureza difere. Assim, ao decompor uma estrutura heterogênea para analisarmos as suas partes, torna-se possível observar e estudar os componentes de forma diferenciada.

No nosso contexto específico, a Heterogeneidade prepara as comunidades intencionais para a utilização do “cérebro” para além da “mão”, preparando-as para meios dinâmicos, próximos da Totalização (Figueiredo, 1994; 2000). Como tal, esta designação é consubstanciada pelo grau de criatividade em ambientes ativos, onde existe flexibilidade para atuar perante o quadro normativo estabelecido ainda que as ações sejam efetuadas dentro das regras, os procedimentos são realizados perante a “ordem” dos acontecimentos e se alteram à medida que o contexto se vai transformando.

A Heterogeneidade vai assim de encontro à Democraticidade pois o respeito das diferenças é possível na presença de um ambiente descentralizado, no qual a responsabilidade e o poder são partilhados pelos diferentes setores e, paralelamente, valorizados na tentativa de resolução de problemas, pelo que voltaremos a tecer comentários acerca deste tipo de intenções posteriormente, quando nos voltarmos para o Heterocronismo.

Desta forma, o respeito pelas características individuais é evidenciado nas seguintes comparações (Quadro 35):

- (00D) “+” → 00C e 00A;
- (00D) “-“ → 00V / 00M / 00L / 00K / 00P / 00F / 00O / 00Z / 00G / 00Q / 00X e 00J;
- (00S) “+” → 00Q / 00J e 00R;
- (00S) “-“ → 00X;

•(00T) “-“ → 00J e 00R;

•(00U) “+” → 00J e 00R;

•(00U) “-“ → 00X.

**Quadro 35 - Resultados dos testes de *Kruskall-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Heterogeneidade)**

(POLO HETEROGENEIDADE) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00D-00C	51.40	22.97	0.03
00D-00V	-58.22	26.93	0.03
00D-00M	-60.55	25.36	0.02
00D-00L	-62.59	26.04	0.02
00D-00A	64.58	24.81	0.01
00D-00K	-65.48	23.99	0.01
00D-00P	-66.60	28.13	0.02
00D-00F	-67.16	26.04	0.01
00D-00O	-74.40	24.36	0.00
00D-00Z	-78.16	26.04	0.00
00D-00G	-81.47	32.48	0.01
00D-00Q	-83.13	26.93	0.00
00D-00X	-93.59	26.04	0.00
00D-00J	-100.18	25.36	0.00
00D-00R	-110.80	28.13	0.00
00D-00N	-126.80	48.72	0.01
00S-00Q	60.08	28.71	0.04
00S-00X	-70.54	27.88	0.01
00S-00J	77.13	27.24	0.01
00S-00R	87.75	29.84	0.00
00S-00N	103.75	49.73	0.04
00T-00J	67.21	30.11	0.03
00T-00R	77.83	32.48	0.02
00U-00X	-60.39	26.04	0.02
00U- 00J	66.98	25.36	0.01
00U- 00R	77.60	28.13	0.01

#### 5.4.5. Polo Sincronização

*O Tempo, cuja característica fundamental é a da sua volatilidade, dado ser imparável. Dele só se tem a noção quando se repetem e identificam os períodos de que é constituído. Mas esta dimensão, onde se alojam as atividades, através da sua estruturação temporal constituída pelas respetivas unidades, produz a sensação psicológica da sua abundância por oposição à sua ausência, consoante cada unidade estiver (opostamente) mais ou menos preenchida com atividades dedicadas: existe tempo em pouca atividade e pouco quando as atividades são muitas. Digamos que as atividades consomem o tempo das pessoas embora também lhe deem significado.*

Cunha (2012, p. 126)

Embora associado à preservação da consistência dos processos, ou seja, ao decorrer das ações num mesmo tempo e espaço de forma emparelhada e equilibrada, a Sincronização desportiva diz respeito ao grau de separação dos acontecimentos, espaço e ocorrências, ou seja, à coordenação dos mecanismos de trabalho inerentes à obtenção do objetivo comum. Assim, as noções de “ritmo” e “tempo” emergem como indicadores de separação dos acontecimentos pois doutra forma tudo ocorreria em simultâneo, provocando o caos natural (Pires, 2007). Mesmo a natureza é marcada de forma rítmica, isto é, possui os seus tempos próprios de ocorrência e, tal como ocorre nos fenómenos naturais, ocorre na sociedade.

O exemplo que relevamos prende-se com a demarcação dos tempos de trabalho e lazer, os quais se tornam cada vez mais específicos, ou seja, com intenções cada vez mais distintas. Será pois normal associarmos este fenómeno ao planeamento, à mudança, mesmo à antecipação das ações (quando tal é possível) e procedimentos organizacionais, de modo a agir perante os constrangimentos do meio e singrar desportivamente, pelo que o trabalho surge inerente ao relógio, como sublinha Pires (2007) uma vez que o cronómetro (tempo) passa a constituir-se como um indicador de desempenho e qualidade, embora saibamos que nem sempre “depressa” é sinónimo de “bom”, embora constituísse a meta ideal.



Demarca-se aqui a relação íntima entre a Sincronização e a Estandarização pois se o primeiro conceito se revela através do planeamento, entre outros processos, esse planeamento é depois impresso nos documentos e manuais destinados à diminuição da complexidade dos mecanismos de trabalho.

Por outro lado, tal como enuncia Giddens (1996, n. p.), “a uniformidade da medição do tempo pelo relógio mecânico foi igualada pela organização social”, depreendendo-se da afirmação o novo reforço da ligação existente entre os dois princípios pois a demarcação dos tempos de ação e sua posterior sincronização, conduziram à estandarização dos calendários à escala global (Pires, 2007), na medida em que o tempo físico, social e cultural passou a determinar as ações dos indivíduos, de forma sincronizada e estandarizada, nas atividades rotineiras, nas pequenas e grandes organizações, no mundo.

Perante o nosso conjunto de participantes, as organizações que apresentam resultados significativos são as seguintes (Quadro 36):

- (00G) “+” → 00A e 00B;
- (00G) “-“ → 00J / 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V;
- (00S) “+” → 00J / 00I / 00A / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00K e 00B;
- (00S) “-“ → 00Z / 00X e 00V;
- (00D) “+“ → 00A e 00B;
- (00D) “-“ → 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X e 00K;
- (00U) “+” → 00Q 00J / 00R / 00P / 00K e 00B;
- (00U) “-“ → 00Z / 00X e 00V;

•(00O) “-“ → 00Z.

**Quadro 36 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Sincronização)**

(POLO SINCRONIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00G-00J	-61.02	30.09	0.04
00G-00I	-65.92	31.43	0.04
00G-00A	68.44	29.63	0.02
00G-00L	-69.33	30.67	0.02
00G-00M	-70.96	30.09	0.02
00G-00Q	-77.75	31.43	0.01
00G-00R	-84.63	32.46	0.01
00G-00P	-85.43	32.46	0.01
00G-00Z	-85.48	30.67	0.01
00G-00X	-90.33	30.68	0.00
00G-00K	-93.70	28.95	0.00
00G-00B	104.08	33.95	0.00
00G-00V	-114.33	31.43	0.00
00S-00J	56.19	27.22	0.04
00S-00I	61.08	28.69	0.03
00S-00A	63.61	26.71	0.02
00S-00L	64.50	27.86	0.02
00S-00M	66.13	27.22	0.02
00S-00Q	72.92	28.69	0.01
00S-00R	79.80	29.82	0.01
00S-00P	80.60	29.82	0.01
00S-00Z	-80.64	27.86	0.00
00S-00X	-85.50	27.86	0.00
00S-00K	88.86	25.95	0.00
00S-00B	99.25	31.43	0.00
00S-00V	-109.50	28.69	0.00
00D-00I	-54.58	26.91	0.04
00D-00A	57.11	24.79	0.02
00D-00L	-58.00	26.03	0.03
00D-00M	-59.63	25.34	0.02
00D-00Q	-66.42	26.91	0.01
00D-00R	-73.30	28.11	0.01
00D-00P	-74.10	28.11	0.01
00D-00Z	-74.14	26.03	0.00
00D-00X	-79.00	26.03	0.00
00D-00K	-82.36	23.97	0.00
00D-00B	92.75	28.82	0.00
00D-00V	-103.00	26.91	0.00
00U-00Q	57.52	26.91	0.03
00U-00R	64.40	28.11	0.02
00U-00P	65.20	18.11	0.02
00U-00Z	-65.24	26.03	0.01
00U-00X	-70.10	26.03	0.01
00U-00K	73.47	23.97	0.00
00U-00B	83.85	29.82	0.01
00U-00V	-94.10	26.91	0.00
00O-00Z	-47.54	21.90	0.03

#### 5.4.6. Polo Heterocronismo

Em função do ambiente que contextualiza a organização, não é de todo necessário que os processos de trabalho decorram todos ao mesmo tempo e de igual modo; aliás, é em muitas ocasiões crucial respeitar o grau de diferenciação do desenvolvimento individual, isto é, o respeito pelas características e capacidades individuais dos elementos que compõem as comunidades desportivas intencionais.

Com efeito, o Heterocronismo manifesta-se na diversidade dos períodos temporais inerentes aos processos de evolução das diferentes estruturas organizacionais e respetivos recursos que nelas se inserem, decorrentes das solicitações seletivas do ambiente.

Analogamente ao princípio da carga aplicado ao treino de atletas desportivos, percebemos que deverá existir o respeito pelas diferenças intra-individuais e as exigências solicitadas aos mesmos, existindo, no seio organizacional, abertura à crítica e ao erro, conduzindo a um planeamento por vezes mais informal e localizado na mente dos indivíduos mas que se verifica igualmente útil e necessário à prossecução dos objetivos, sobretudo quando confrontados com contextos dinâmicos. Tal como já evidenciamos anteriormente, intimamente associados ao Heterocronismo encontram-se os princípios da Heterogeneidade e da Democraticidade / Descentralização (esta última designação ainda por abordar).

Estes remetem para os benefícios comuns associados ao respeito das intenções dos recursos humanos, aos ritmos adequados de execução que visem solucionar constrangimentos de acordo com as valências de cada indivíduo, em períodos diferentes mas que pretendam concorrer para o mesmo objetivo. Assim, associadas de forma significativa à presente designação, encontram-se as seguintes Autarquias (Quadro 37):

- (00D) “+” → 00C e 00B;
- (00D) “-” → 00P / 00L / 00M / 00J / 00Q / 00V / 00R / 00Z e 00X;
- (00H) “-” → 00M / 00J / 00Q / 00V / 00R / 00Z e 00X;

- (00U) “+” → 00M / 00J / 00Q e 00R;
- (00U) “-“ → 00V / 00Z e 00X;
- (00S) “-“ → 00Z e 00X;
- (00O) “+“ → 00M e 00J.

**Quadro 37 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Heterocronismo)**

(POLO HETEROCRONISMO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00D-00C	63.87	22.92	0.01
00D-00B	67.30	29.78	0.02
00D-00P	-67.50	28.07	0.02
00D-00L	-68.59	25.99	0.01
00D-00M	-71.43	25.31	0.01
00D-00J	-74.11	25.31	0.00
00D-00Q	-75.05	26.88	0.01
00D-00V	-77.97	26.88	0.00
00D-00R	-80.20	28.07	0.00
00D-00Z	-83.30	25.99	0.00
00D-00X	-94.30	25.99	0.00
00H-00M	-57.75	27.18	0.03
00H-00J	-60.44	27.18	0.03
00H-00Q	-61.38	28.65	0.03
00H-00V	-64.29	28.65	0.03
00H-00R	-66.53	29.78	0.03
00H-00Z	-69.63	27.82	0.01
00H-00X	-80.63	27.82	0.00
00U-00M	51.23	25.31	0.04
00U-00J	53.91	25.31	0.03
00U-00Q	54.85	26.88	0.04
00U-00V	-57.77	26.88	0.03
00U-00R	60.00	28.07	0.03
00U-00Z	-63.10	25.99	0.02
00U-00X	-74.10	25.99	0.00
00S-00Z	-58.38	27.82	0.04
00S-00X	-69.38	27.82	0.01
00O-00M	42.58	21.06	0.04
00O-00J	45.26	21.06	0.03

### 5.4.7. Polo Maximização

O conceito de Maximização remete-nos para o ato de elevar (algo) ao seu expoente máximo ou de atribuir (excessivamente) valor ou apreço a um fenómeno. Após esta breve designação, surge-nos novamente à memória o lema do expoente máximo do Desporto, neste caso dos Jogos Olímpicos, *citius, altius, fortius*. “Mais rápido, mais alto e mais forte”, lema que maximiza o espírito desportivo ao ponto de Pires (2007) elogiar o seu contexto e, paralelamente, alertar para o seu revés pois o desejo de ser o melhor e/ou de atingir o máximo sucesso pode conduzir à corrupção dos valores que se pretendem enaltecer nos Jogos e o exemplo mais flagrante desta rutura com o compromisso pode ser comprovado através do uso de *doping*.

Aproximando a designação ao nosso estudo, existe agora o elogio do “grande”, como havíamos já proferido, através do grau de crescimento e expansão pela produção quantitativa. Assim, a Maximização surge agora associada à expansão e fornecimento dos serviços desportivos e ao seu abrangimento das populações em questão.

*De acordo com Gilbert Heebner, as anomalias são sempre significativas. Por isso, não podemos aceitar de todo a opinião de Richard Pound, ex-responsável pelo marketing do COI, quando faz a seguinte pergunta: “Se tirarmos o ‘sponsoring’ e o comercialismo do desporto, o que é que nos resta?” E é o próprio que nos dá a resposta: “Uma sofisticada e bem afinada máquina, desenvolvida durante um período de 100 anos, mas sem gasolina”.*

Pires (2007, p. 73)

A Maximização enunciada no nosso estudo visa aferir sobre a capacidade de generalização do acesso à prática desportiva, ou seja, do abrangimento dos serviços desportivos à população em geral, sem negligenciar as atividades orientadas para os grupos especiais. De facto, esta designação pretende verificar se as organizações desportivas fomentam estas práticas diversificadas e integradoras, pelo que são evidenciadas as seguintes (Quadro 38):

- (00G) “+” → 00B;

- (00G) “-“ → 00J / 00L / 00Q / 00R / 00M / 00X / 00O / 00K e 00V;
- (00S) “+“ → 00J / 00L / 00P / 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K e 00B;
- 00S) “-“ → 00X e 00V;
- (00T) “+“ → 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K e 00B;
- (00T) “-“ → 00X e 00V;
- (00U) “+” → 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K e 00B;
- (00U) “-“ → 00X e 00V.

**Quadro 38 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Maximização)**

(POLO MAXIMIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00G-00J	-64.90	29.96	0.03
00G-00L	-64.48	30.54	0.03
00G-00P	-71.23	32.32	0.03
00G-00Q	-74.08	31.30	0.02
00G-00R	-77.23	32.32	0.02
00G-00M	-78.96	29.96	0.01
00G-00X	-79.33	30.54	0.01
00G-00O	-81.28	29.13	0.01
00G-00K	-90.42	28.83	0.00
00G-00N	-105.33	51.11	0.04
00G-00B	116.21	33.80	0.00
00G-00V	-118.67	31.30	0.00
00S-00J	60.44	27.10	0.03
00S-00L	63.02	27.74	0.02
00S-00P	66.78	29.69	0.03
00S-00Q	69.63	28.57	0.02
00S-00R	72.78	29.69	0.01
00S-00M	74.50	27.10	0.01
00S-00X	-74.88	27.74	0.01
00S-00O	76.83	26.19	0.00
00S-00K	85.97	25.84	0.00
00S-00N	100.88	49.48	0.04
00S-00B	111.75	31.30	0.00
00S-00V	-114.21	28.57	0.00
00T-00Q	67.25	31.30	0.03
00T-00R	70.40	32.32	0.03
00T-00M	72.13	29.96	0.02
00T-00X	-72.50	30.54	0.02
00T-00O	74.45	29.13	0.01
00T-00K	83.59	28.83	0.00
00T-00N	98.50	51.11	0.05
00T-00B	109.38	33.80	0.00
00T-00V	-111.83	31.30	0.00
00U-00Q	55.15	26.80	0.04
00U-00R	58.30	27.99	0.04
00U-00M	60.03	25.23	0.02
00U-00X	-60.40	25.92	0.02
00U-00O	62.35	24.24	0.01
00U-00K	71.49	23.87	0.00
00U-00B	97.28	29.69	0.00
00U-00V	-99.73	26.80	0.00

#### 5.4.8. Polo Optimização

Optimizar um processo advém da nossa capacidade de o aperfeiçoarmos e/ou melhorarmos para obter uma qualidade máxima, pelo que a Optimização no nosso contexto específico não foge desta primeira noção geral, na medida em que o grau da qualidade é relevado em detrimento da quantidade, ao serviço dos protagonistas. Dar a uma organização um rendimento “ótimo” visa criar as condições mais favoráveis perante o meio envolvente, tirando o máximo partido dele, pelo que o paradigma do “grande” dá lugar ao aspeto qualitativo dos serviços apresentados pelas organizações desportivas.

Como tal, a atenção foca-se agora na criação de programas que tendam a obter melhorias da qualidade desportiva, onde o esforço produzido seja recompensado e os padrões de desempenho desportivo elevados. Perante ambientes que proporcionam diferentes alternativas de atuação, melhorar é praticável se existir essa possibilidade de escolha; caso contrário, se apenas existe um caminho, esse será o ideal. Nesta linha de pensamento, surge-nos à memória uma frase célebre do Professor Gustavo Pires que, nos seus ensinamentos, revela a necessidade de integração e afirmação dos valores, normas e princípios que os atores sociais devem possuir pois, caso contrário, “quando não sabe para onde se quer ir, qualquer caminho serve”.

As organizações desportivas que se evidenciam neste Polo são as seguintes (Quadro 39):

- (00G) “+” → 00A e 00B;
- (00G) “-“ → 00J / 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V;
- (00S) “+” → 00J / 00I / 00A / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00K e 00B;
- (00S) “-“ → 00Z / 00X e 00V;
- (00D) “+” → 00A e 00B;



- (00D) “-“ → 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V;
- (00U) “+” → 00Q / 00R / 00P / 00K e 00B;
- (00U) “-“ → 00Z / 00X e 00V;
- (00O) “-“ → 00Z.

**Quadro 39 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Optimização)**

(POLO OPTIMIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00G-00J	-61.02	30.09	0.04
00G-00I	-65.92	31.43	0.04
00G-00A	68.44	29.63	0.02
00G-00L	-69.33	30.67	0.02
00G-00M	-70.96	30.09	0.02
00G-00Q	-77.75	31.43	0.01
00G-00R	-84.63	32.46	0.01
00G-00P	-85.43	32.46	0.01
00G-00Z	-85.48	30.67	0.01
00G-00X	-90.33	30.67	0.00
00G-00K	-93.70	28.95	0.00
00G-00B	104.08	33.95	0.00
00G-00V	-114.33	31.43	0.00
00S-00J	56.19	27.22	0.04
00S-00I	61.08	28.69	0.03
00S-00A	63.61	26.71	0.02
00S-00L	64.50	27.86	0.02
00S-00M	66.13	27.22	0.02
00S-00Q	72.92	28.69	0.01
00S-00R	79.80	29.82	0.01
00S-00P	80.60	29.82	0.01
00S-00Z	-80.64	27.86	0.00
00S-00X	-85.50	27.86	0.00
00S-00K	88.86	25.95	0.00
00S-00B	99.25	31.43	0.00
00S-00V	-109.50	28.69	0.00
00D-00I	-54.58	26.91	0.04
00D-00A	57.11	24.79	0.02
00D-00L	-58.00	26.03	0.03
00D-00M	-59.63	25.34	0.02
00D-00Q	-66.42	26.91	0.01
00D-00R	-73.30	28.11	0.01
00D-00P	-74.10	28.11	0.01
00D-00Z	-74.14	26.03	0.00
00D-00X	-79.00	26.03	0.00
00D-00K	-82.36	23.97	0.00
00D-00B	92.75	29.82	0.00
00D-00V	-103.00	26.91	0.00
00U-00Q	57.52	26.91	0.03
00U-00R	64.40	28.11	0.02
00U-00P	65.20	28.11	0.02
00U-00Z	-65.24	26.03	0.01
00U-00X	-70.10	26.03	0.01
00U-00K	73.46	23.97	0.00
00U-00B	83.85	29.82	0.01
00U-00V	-94.10	26.91	0.00
00O-00Z	-47.54	21.90	0.03

#### **5.4.9. Polo Concentração / Centralização**

Não obstante a inexistência de diferenças significativas no que concerne à presente designação, apraz-nos tecer alguns comentários para que possamos realizar um enquadramento numa linha de raciocínio coerente.

Com efeito, do Código Oculto enunciado, adaptámo-lo associando a Concentração e a Centralização por verificarmos que a sua ocorrência é concomitante pois, tal como indica Pires (2007), se o Desporto surge do agrupamento de pessoas, igualmente se desenvolve pela centralização, isto é, pelo grau de afastamento da tomada de decisão do topo hierárquico da organização ou, pelo contrário, pela necessidade de descentralizar as tomadas de decisão nos níveis hierárquicos inferiores.

Desta forma, deparamo-nos com dois fenómenos simultâneos: a Concentração e Centralização do Desporto; evidentes em determinadas zonas estratégicas nacionais que comportam, em virtude destes princípios, um peso relevante na tomada de decisão nas questões que se prendem com o desenvolvimento desportivo.

O exemplo está personificado na afirmação de Pires (2007, p. 72) que menciona que o Desporto, “nestas circunstâncias é, como se sabe, fortemente penalizado, podendo-se constatar essa penalização no diferente acesso que as pessoas têm aos serviços e aos produtos desportivos nas diversas regiões do país. Por exemplo, menos de cinco no total de cerca de oitenta federações desportivas têm sede na cidade do Porto. O desenvolvimento do país, incluindo o do desporto, passa por processos de desconcentração dos recursos em direcção às periferias, para que aí se possam gerar processos de desenvolvimento e progresso.”

Destacam-se do entendimento anterior as designações que, de acordo com o nosso instrumento, se relacionam com o grau de extensão e valor do exercício das funções centrais, no sentido de determinar o ajustamento da unidade de comando à realidade. Dito de outra forma, pretendemos verificar se o processo de decisão pertencia a uma oligarquia situada no vértice estratégico da organização, contemplando a formalização e divisão do trabalho desportivo ou, ao invés, se os níveis inferiores participavam na tomada de decisões, demarcada na ligação e colaboração entre setores.

Embora não seja do nosso total agrado estabelecer relações íntimas entre polos uma vez que, na nossa opinião, todos são indissociáveis entre si, ressalta uma relação forte entre esta designação e o Polo Especialização, o qual tende igualmente a contribuir para a caracterização do eixo vertical da organização.

Porém, tal como enunciámos anteriormente, o Quadro 40 verifica a inexistência de diferenças entre Autarquias, a um nível de significância de 0.05, no que se refere aos indicadores do polo Concentração / Centralização, o que depreende a homogeneidade das organizações na distribuição hierárquica dos setores envolvidos no Desporto autárquico. Uma vez situados no contexto autárquico, este facto apura-se normal, na medida em que é respeitada a linha estratégica desde o Vereador do Desporto até ao Monitor, mediado pelo Técnico Superior, orientados no setor desportivo e, acima deste departamento, a presença, no vértice estratégico, do próprio presidente da Autarquia.

**Quadro 40 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Concentração / Centralização)**

(POLO CONCENTRAÇÃO / CENTRALIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
Não existem diferenças significativas entre Autarquias, no que concerne aos índices do polo Concentração.			

**5.4.10. Polo Democraticidade / Descentralização**

A Democraticidade rapidamente se revê no conceito de Democracia, designação que remete para o respeito das decisões tomadas pelos indivíduos e respetivos enquadramentos que estes ocupam na estrutura da organização.

Encontramo-nos perante um regime de governo ou liderança que não é imposto mas sim aceite e decidido pela maioria dos indivíduos, baseado num poder de voto e deliberativo, no qual são expressas as vontades por meio de eleição ou distinção de um representante. No que concerne à especificidade do nosso estudo, a Democraticidade consubstancia-se na informalidade do

processo de comunicação, na existência de compreensão mútua e na capacidade de iniciativa dos recursos para resolver problemas, onde a Heterogeneidade não é pejorativa, pelo contrário auxilia através do manancial de soluções que poderão ser estabelecidas e no facto das ações serem tomadas sob o respeito da heteronia, ou seja, em tempo útil de execução.

Com efeito, para que estes princípios possam ser cumpridos, há necessidade de descentralizar o poder ou autoridade, daí a associação da designação Descentralização à primeira. Enquanto organização desportiva de cariz mais orgânico (oposto ao hierárquico vertical ou burocrático), transparece a atribuição do poder de decisão aos sectores / departamentos inferiores, os quais possuam agora a capacidade de tomada de decisão para resolver problemas de menor ou média extensão, sem necessidade de aguardar por diretrizes vindas do vértice estratégico.

Em termos práticos, os monitores ou Técnicos Superiores seriam capazes de agir perante os constrangimentos desportivos existentes, possuindo liberdade para os resolver sem necessidade de intervenção do Vereador ou do próprio Presidente da Autarquia. Assim, os indivíduos são valorizados pelas suas opiniões e respetivas ações, indo de encontro ao melhoramento dos serviços desportivos e à elaboração dos programas de qualidade já enunciados anteriormente.

Revendo os princípios opostos, a Democraticidade / Descentralização visam a descentralização do poder de modo a que este se encontre sujeito a alterações, não apenas no que diz respeito à tomada de decisões, mas à própria tendência central dos organismos reguladores, para que a distribuição geográfica dos mesmos pelo país seja igualmente equitativa e respeitada, possibilitando o acesso equilibrado de todos os agentes envolvidos no processo desportivo, desde os praticantes aos mais variados prestadores de serviços.

O poder descentralizado surge evidenciado nas seguintes organizações (Quadro 41):

- (00S) “+” → 00M e 00K;

- (00S) “-“ → 00V e 00X;

- (00D) “-“ → 00M / 00K / 00V e 00X;
- (00E) “-“ → 00M / 00K / 00V e 00X;
- (00T) “-“ → 00X.

**Quadro 41 - Resultados dos testes de *Kruskal-Wallis* (comparação entre Autarquias - polo Democraticidade / Descentralização)**

(POLO DEMOCRATICIDADE/ DESCENTRALIZAÇÃO) Grupo 1 – Grupo 2	Estatística de Teste	Desvio Padrão	Sig.
00S-00M	63.94	27.17	0.02
00S-00K	70.78	25.91	0.01
00S-00V	-75.71	28.64	0.01
00S-00X	-94.23	27.81	0.00
00D-00M	-58.16	25.29	0.02
00D-00K	-65.01	23.93	0.01
00D-00V	-69.93	26.87	0.01
00D-00X	-88.46	25.98	0.00
00E-00M	-52.63	22.18	0.02
00E-00K	-59.47	20.62	0.00
00E-00V	-64.40	23.96	0.01
00E-00X	-82.92	22.96	0.00
00T-00X	-79.19	30.62	0.01

## 5.5. Estudo do modelo Mesoscópico

### 5.5.1. Caracterização gráfica das organizações desportivas e identificação dos quadrantes

De modo a concluir a parte prática do nosso estudo, torna-se agora pertinente abordar as organizações desportivas de forma mais individualizada, isto é, sem efetuar comparações pois pretendemos enquadrá-las no modelo de análise institucional, cerne da nossa investigação. Para tal, voltamos a apelar à compreensão da componente bidimensional integrada neste paradigma, que visa situar a organização perante os referenciais vertical e horizontal de forma paralela, correspondentes às taxas de aprendizagem e de mudança, respetivamente, do modelo de análise, o que nos possibilita depois situar as Autarquias em tipologias de quadrantes caracterizadoras do objeto de estudo.

Com efeito, definimos dois critérios de inclusão quanto às organizações a referenciar na presente fase:

- Apresentação de resultados significativos nos estudos inferenciais anteriores;
- Apresentação de resultados significativos nos pares de polos opostos (correspondentes), de modo a tornar possível o enquadramento nas diferentes tipologias.

O Quadro 42 reflete precisamente a integração dos critérios definidos, pelo que as organizações desportivas que se sobressaem são as identificadas, quer à esquerda, quer à direita, pois tornam possível efetuar uma correspondência e, conseqüentemente, uma identificação tipológica paralela.

**Quadro 42 - Polos e organizações desportivas autárquicas correspondentes**

ESPECIALIZAÇÃO	TOTALIZAÇÃO
00S	<b>00D</b>
00U	00H
00E	00C
<b>00D</b>	00I
00A	
ESTANDARDIZAÇÃO	HETEROGENEIDADE
<b>00D</b>	<b>00D</b>
<b>00S</b>	<b>00S</b>
<b>00U</b>	00T
00E	<b>00U</b>
SINCRONIZAÇÃO	HETEROCRONISMO
00G	<b>00D</b>
00S	00H
<b>00D</b>	<b>00U</b>
<b>00U</b>	<b>00O</b>
<b>00O</b>	
MAXIMIZAÇÃO	OPTIMIZAÇÃO
<b>00G</b>	<b>00G</b>
<b>00S</b>	<b>00S</b>
00T	00D
<b>00U</b>	<b>00U</b>
	00O
CONCENTRAÇÃO / CENTRALIZAÇÃO	DEMOCRATICIDADE / DESCENTRALIZAÇÃO
-	<b>00S</b>
-	<b>00D</b>
-	<b>00E</b>
-	<b>00T</b>

Será de salientar, perante o quadro anterior, a inexistência de resultados significativos correspondentes ao polo Concentração / Centralização, como havíamos já referido perante o estudo dos polos realizado anteriormente. Desta forma, visto não existirem organizações que se destaquem por valores relevantes no polo da esquerda, mas apenas no oposto correspondente (Democraticidade / Descentralização), torna-se válido situar as quatro



organizações desportivas de acordo com estes últimos resultados, pois o polo da direita possibilita a sua distinção posicional na tipologia de quadrantes. Não obstante, como mencionámos no início do presente estudo, destacamos a caracterização individual em detrimento da comparativa.

Com efeito iremos situar as seguintes Autarquias nos respetivos quadrantes, de acordo com os valores encontrados para cada par de polos correspondente (Quadro 43):

**Quadro 43 - Valores dos eixos x / y das organizações desportivas autárquicas por pares de polos**

Polos	Autarquia	Valores x / y
Especialização / Totalização	00D	(y) = 5.00 (x) = 3.00
Estandardização / Heterogeneidade	00D	(y) = 3.00 (x) = 4.00
	00S	(y) = 4.67 (x) = 5.13
	00U	(y) = 4.53 (x) = 5.05
Sincronização / Heterocronismo	00D	(y) = 3.60 (x) = 4.10
	00U	(y) = 5.20 (x) = 4.73
	00O	(y) = 6.07 (x) = 4.93
Maximização / Optimização	00G	(y) = 4.78 (x) = 3.44
	00S	(y) = 4.75 (x) = 3.83
	00U	(y) = 5.60 (x) = 4.27
Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização)	00S	(y) = 5.33 (x) = 4.83
	00D	(y) = 5.67 (x) = 4.43
	00E	(y) = 5.67 (x) = 4.79
	00T	(y) = 5.78 (x) = 5.00

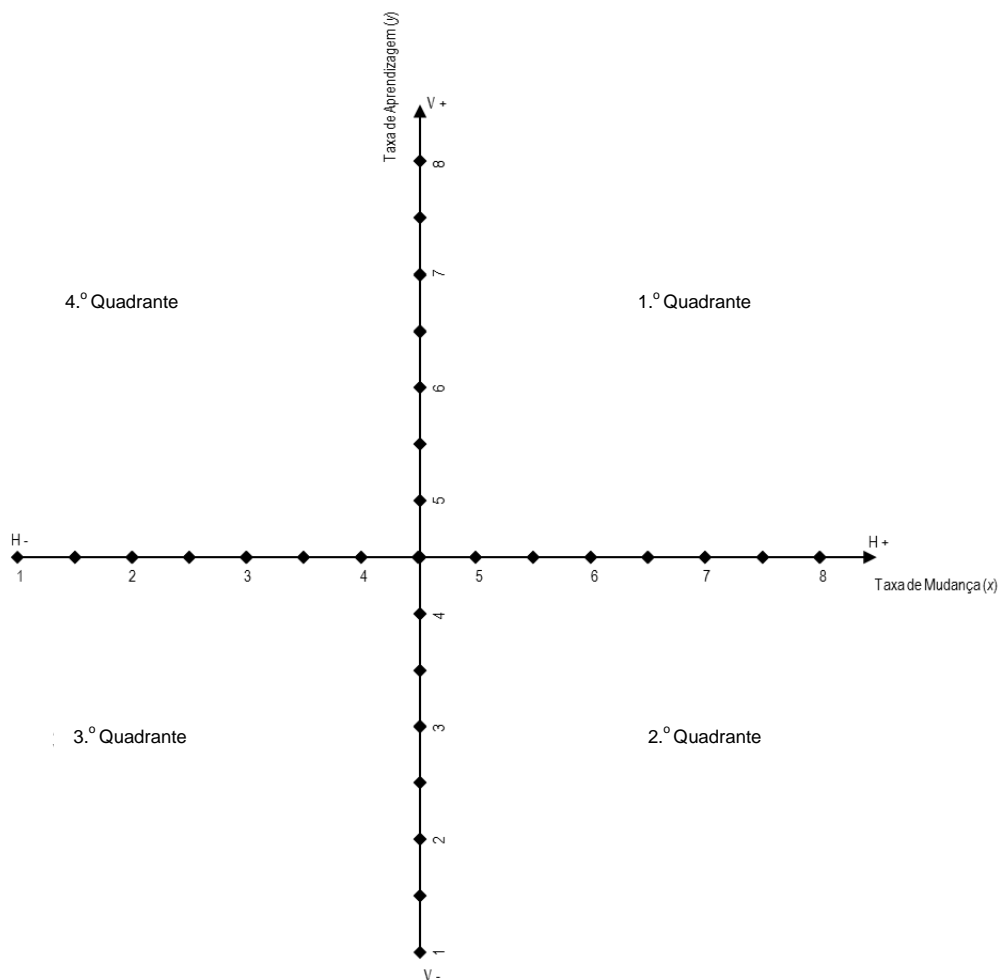
Contudo, antes de representarmos graficamente o quadro anterior, existe a necessidade de abordar igualmente o referencial gráfico do qual nos auxiliámos para situar as organizações e, paralelamente, identificar as respetivas tipologias baseada nos quadrantes correspondentes.

De acordo com a tipologia de quadrantes do Mesoscópio, criado por Figueiredo (2006) e já descrito no nosso trabalho, adaptámos este gráfico a partir de um referencial cartesiano, também designado sistema de coordenadas no plano cartesiano (herança do Matemático e Filósofo francês Descartes) embora com alterações necessárias para atingir as metas do nosso estudo em questão.

Assim, o primeiro item a ressaltar no nosso modelo gráfico (Figura 10) é a inexistência de valores negativos uma vez que a escala apresentada pertence à de *Likert* utilizada no nosso instrumento de pesquisa, neste caso de acordo com o grau de concordância dos inquiridos, situada entre 1 e 8, o que conduz à identificação da segunda particularidade, a inexistência do valor zero. Por seu lado, a terceira particularidade refere-se às denominações “+” e “-” localizadas em cada um dos eixos, as quais correspondem às grandezas máximas e mínimas encontradas, respetivamente, nas dimensões vertical e horizontal.

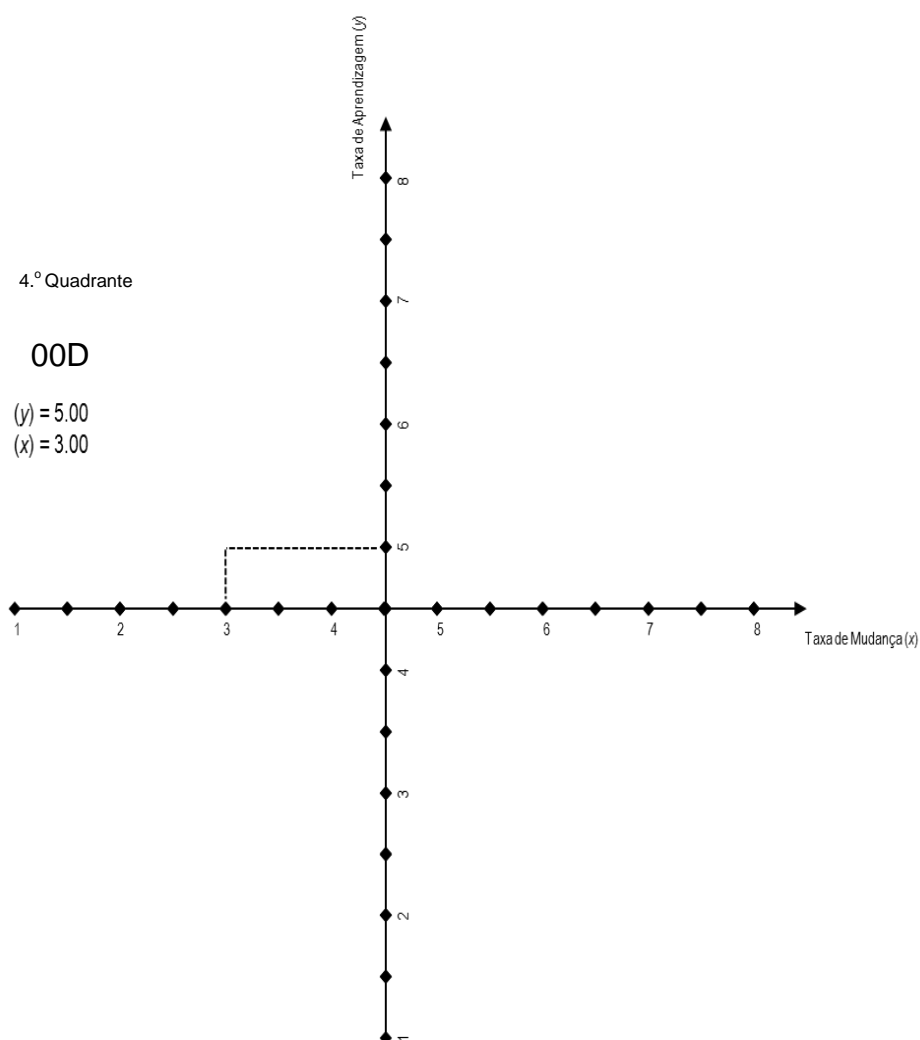
Atribuímos estas designações na linha de raciocínio das adaptações anteriores, ou seja, as grandezas são consideradas mínimas e/ou máximas pois não existem valores negativos e a escala aplicada contempla o valor 1 como mínimo, logo é considerado no sentido “mínimo” e não “negativo” ou “inexistente”, pelo que o outro extremo, o valor 8, tomará o significado oposto correspondente.

Por fim, o eixo vertical ou das ordenadas ( $y$ ) diz respeito à Taxa de Aprendizagem da organização, enquanto o eixo das abscissas ou horizontal ( $x$ ) corresponde à Taxa de Mudança do modelo Mesoscópico.

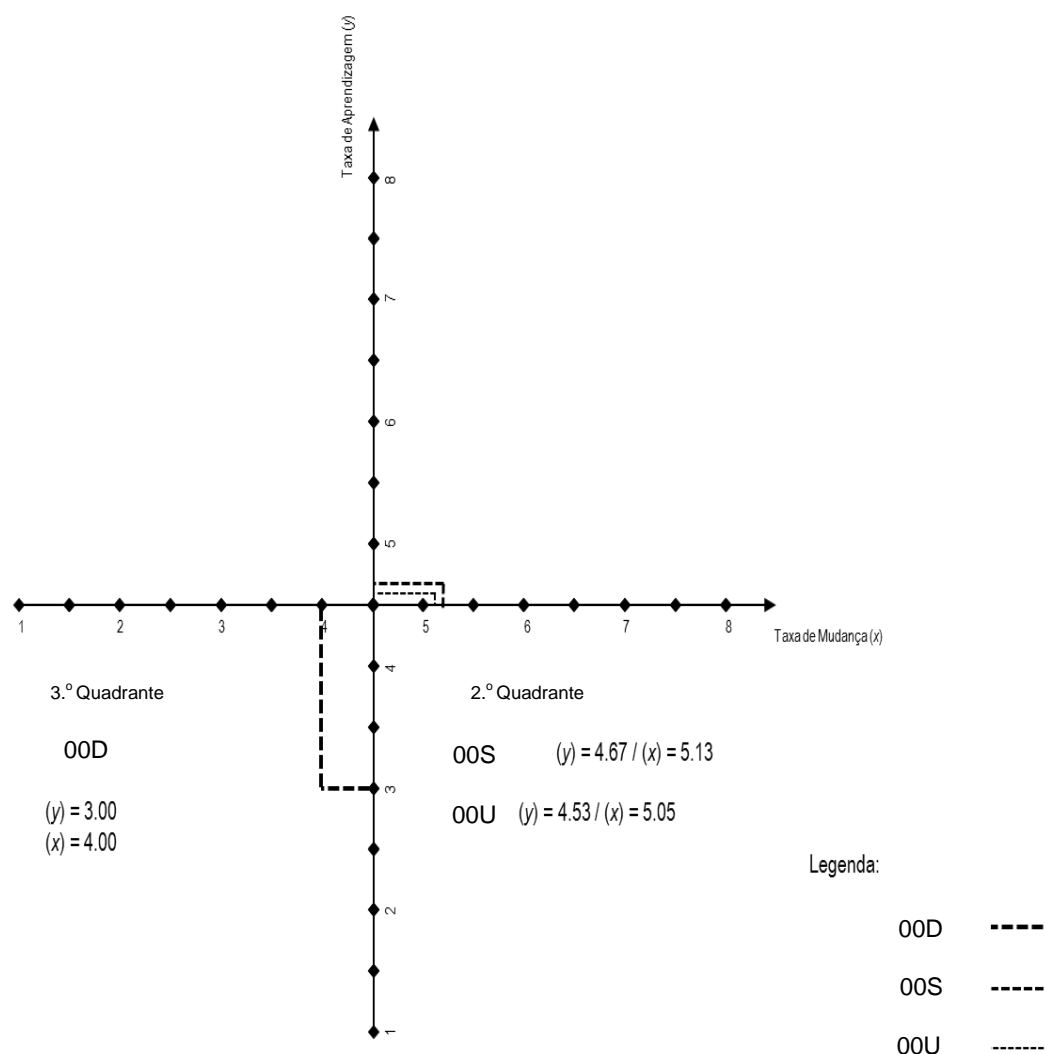


**Figura 10 - Referencial gráfico de tipologia de quadrantes**

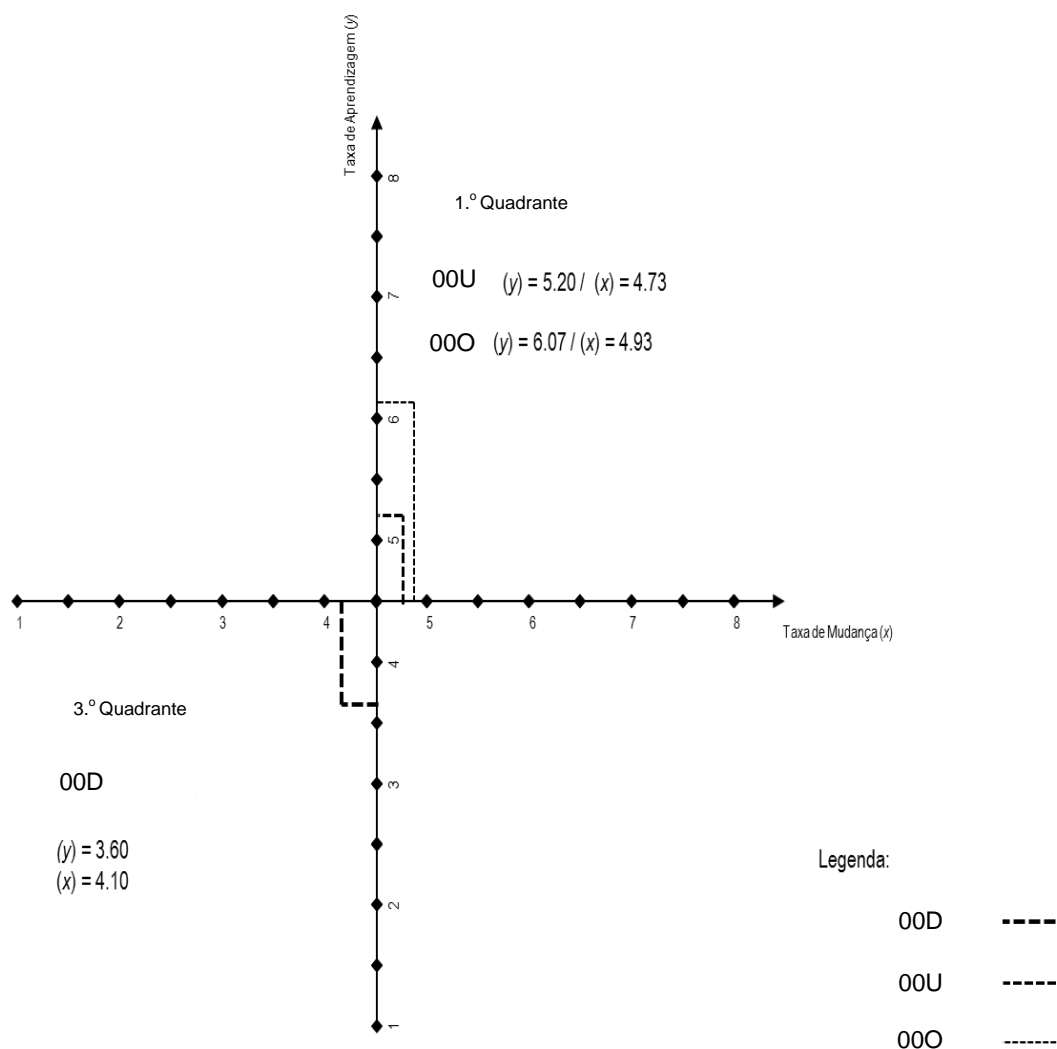
Perante a caracterização tipológica dos quadrantes descrita previamente, as Figuras 11, 12, 13, 14 e 15 refletem, respetivamente, os resultados relevantes encontrados para cada par de polos, no que concerne à identificação da organização desportiva no respetivo quadrante, indiciando a sua própria tipologia:



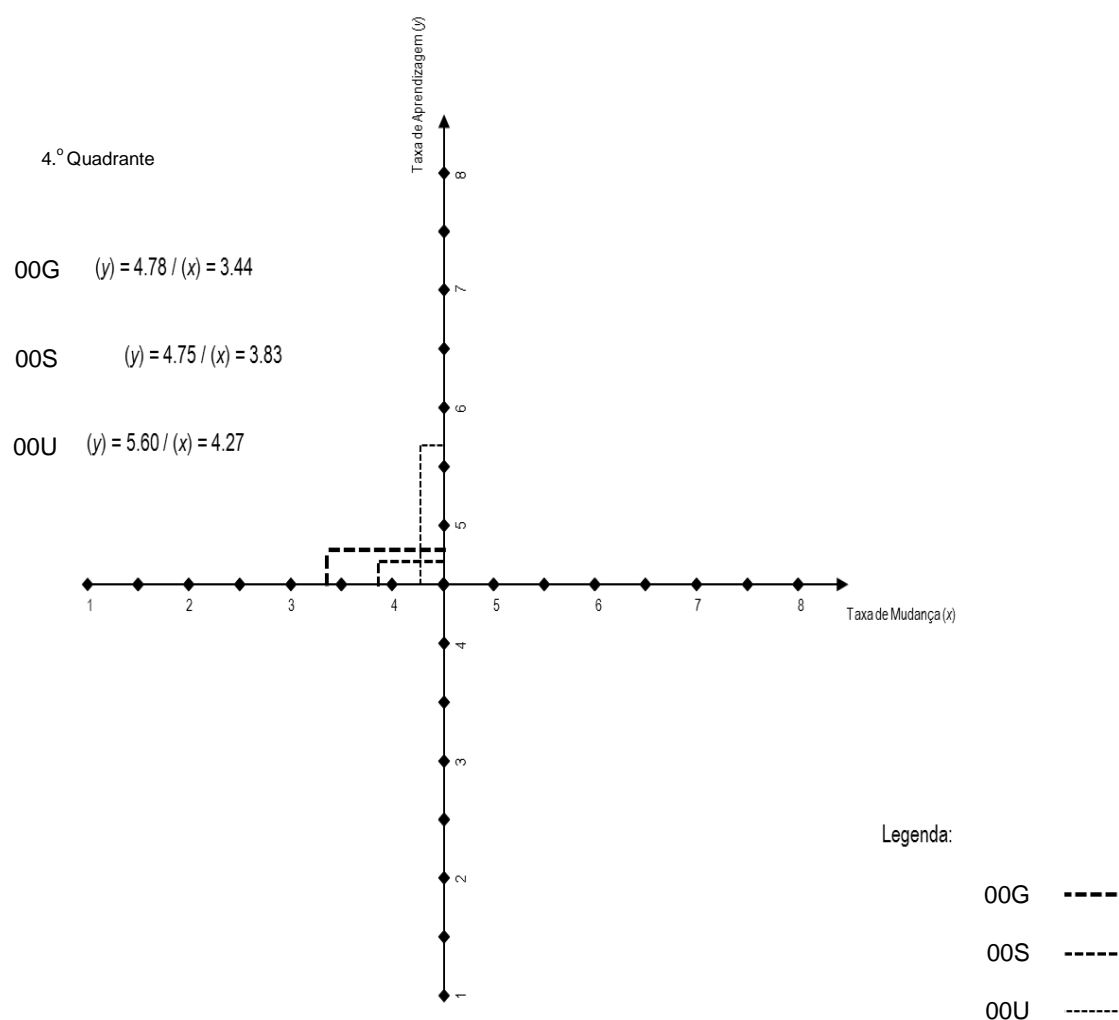
**Figura 11 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Especialização / Totalização**



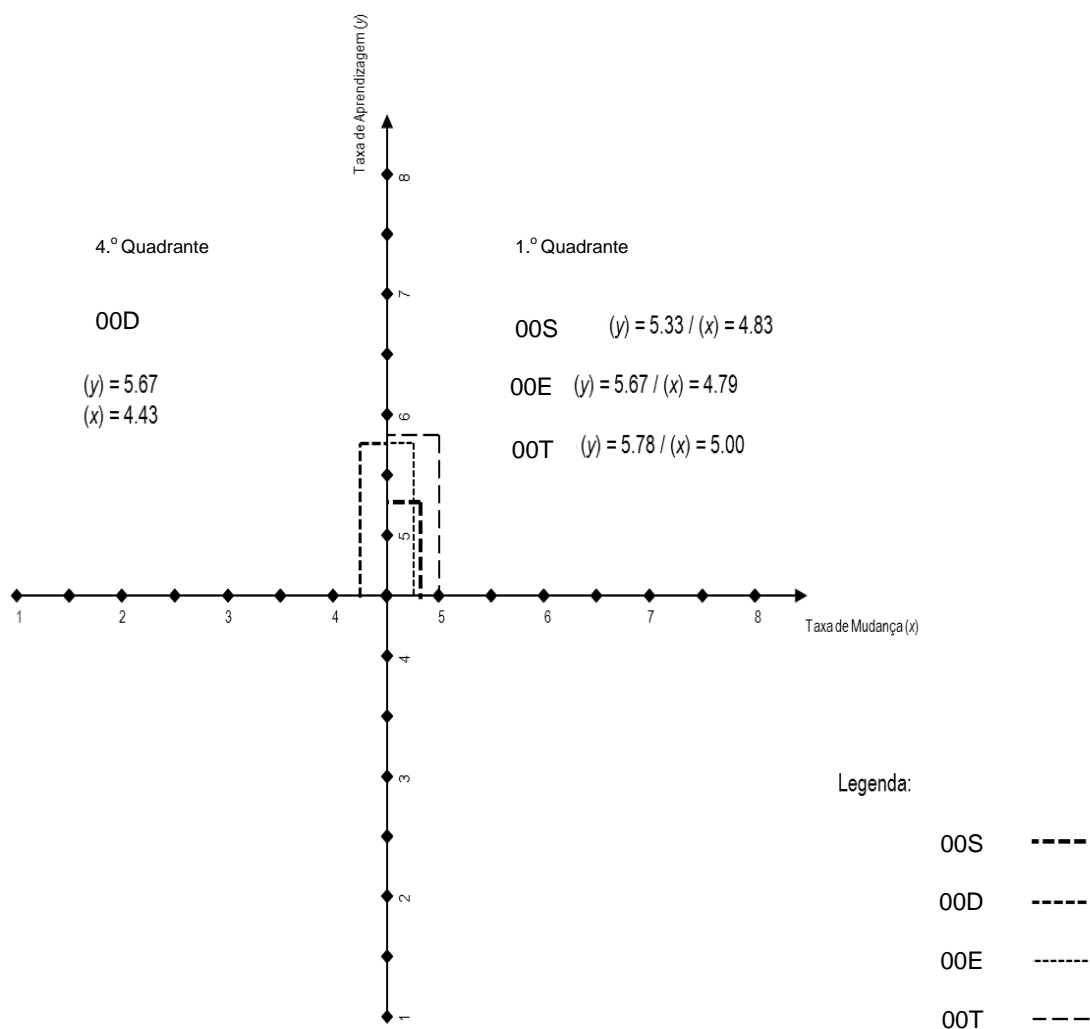
**Figura 12 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Estandardização / Heterogeneidade**



**Figura 13 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Sincronização / Heterocronismo**



**Figura 14 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Maximização / Optimização**



**Figura 15 - Tipologia de quadrantes e respetivas organizações desportivas autárquicas para os polos Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização)**



O Quadro 44 acrescenta às figuras anteriores os enquadramentos tipológicos resultantes dos valores evidenciados para os vários pares de polos, pelo que verificamos a situação das organizações desportivas 00D, 00S, 00U, 00O, 00G, 00E e 00T.

**Quadro 44 - Definição dos quadrantes das organizações desportivas autárquicas por pares de polos**

Polos	Autarquia	Quadrante
Especialização / Totalização	00D	4. <sup>o</sup>
	00D	3. <sup>o</sup>
Estandardização / Heterogeneidade	00S	2. <sup>o</sup>
	00U	2. <sup>o</sup>
Sincronização / Heterocronismo	00D	3. <sup>o</sup>
	00U	1. <sup>o</sup>
	00O	1. <sup>o</sup>
Maximização / Optimização	00G	4. <sup>o</sup>
	00S	4. <sup>o</sup>
	00U	4. <sup>o</sup>
Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização)	00S	1. <sup>o</sup>
	00D	4. <sup>o</sup>
	00E	1. <sup>o</sup>
	00T	1. <sup>o</sup>

De acordo com os critérios de inclusão para análise definidos no início deste tópico, aprez-nos mencionar que, não obstante a apresentação de apenas cinco enquadramentos gráficos, tal não retira a devida importância às restantes Autarquias que não são agora exibidas, pelo que o exercício da intenção de enquadramento é agora relevado, denotando-se que as organizações desportivas não apresentadas do ponto de vista gráfico não possuem valores relevantes determinados pelas inferências anteriores, podendo ser envolvidas de forma algo estandardizada; daí termos facultado visibilidade às que demonstram ênfase significativa nos polos em questão, o que revela a acessibilidade do modelo.

Com efeito, atentemos ao exemplo prático da organização desportiva 00D, que apresenta valores significantes em todos os pares de polos, exceto no da Maximização / Optimização. Neste sentido, a omissão dos valores respetivos

ao par de polos em concreto não representa a inexistência dos mesmos mas a sua ausência por serem comuns aos das restantes organizações, do ponto de vista da significância. Contudo, é possível enquadrar, tipologicamente, a Autarquia em todos os pares de polos, assim como todas as outras, pelo que a primeira inferência que sobressai é a da não atribuição de interesse significativo aos aspetos relacionados com a Maximização / Optimização, podendo a organização desportiva “crescer” nesse âmbito.

---

## PARTE V

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

---

---

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES



## 6. Conclusões

Todos os elementos que antecederam o presente capítulo, desde a recolha de informação acerca do “estado da arte”, tarefa mais descritiva e interpretativa, acrescida dos procedimentos subjacentes à recolha de dados das 24 organizações desportivas autárquicas do distrito de Viseu, até à apresentação e discussão dos resultados que visaram fundamentar um modelo interpretativo de análise institucional, culminam num objetivo comum: promover a igualdade e aumento da qualidade no acesso ao Desporto, sendo este o princípio condicionante dos difusores de desenvolvimento desportivo.

Com efeito não pretendemos, em algum momento, criticar as organizações desportivas, a não ser numa perspetiva positiva e construtiva, no sentido de contribuir para o melhoramento das suas ideologias para que, dessa forma, possam alcançar mais facilmente e com maior frequência o desenvolvimento e sucesso desportivos.

Baseados nas linhas anteriores, destacamos as seguintes evidências:

- O Desporto deve encontrar-se ao serviço do desenvolvimento humano em qualquer ocasião, como tal, independente do paradigma a debater e considerando que cada um possui naturalmente a sua própria visão dos acontecimentos, o confronto de ideias é requisito fulcral na construção do futuro.
- O Desporto é uma atividade “não-neutral” porque possui uma intenção que pode ser mais ou menos intensificada na sua dimensão projeto, consubstanciada no lado sócio-institucional da organização desportiva. Com efeito, a Gestão do Desporto deve partir do ponto de vista “sócio”, quando o conjunto de recursos for suficientemente alargado de modo a implicar necessidade da sua gestão, organização, de acordo com as intenções subjacentes das comunidades desportivas.

- As organizações ocupam, com demarcada importância, lugar na evolução social pela presença constante, aos mais diversos níveis, no ambiente atual, pelo que aumentar o número de associados é fundamental para expandir igualmente a sua dimensão social.
- O contexto desportivo não é indiferente ao fenómeno anterior, na medida em que não pode nem deve ser separado dos restantes âmbitos, quer sociais, económicos ou políticos, entre outros. Como tal, as organizações desportivas apresentam igualmente relevo nesta dimensão, facilitando ou inibindo o seu progresso.
- Com efeito, a organização desportiva visa ser uma entidade social, cujo poder reside na quantidade e qualidade de interações existentes no seio dos seus membros, possibilitando uma intenção direcionada para o Desporto e seu respetivo desenvolvimento, para o qual comungam a estrutura e sistema de atividades conscientes e delimitados pelo contexto envolvente. A primazia é, neste caso, atribuída ao valor que as intenções dos atores sociais produzem no reconhecimento da organização perante o seu ambiente, de modo a poder ser reconhecida institucionalmente.
- De acordo com as diversas organizações desportivas, elogia-se o departamento autárquico local, no desempenho da fulcral missão de impulsionar o sucesso desportivo, pelo que a distinção da sua relevância encontra-se consubstanciada no aumento progressivo da literatura acerca do tópico em questão.
- Dentro das organizações desportivas, as intenções das suas comunidades visam regular e fornecer estabilidade ao comportamento social e, paralelamente, desportivo, através do reconhecimento que adquirem do meio onde estão inseridas. A intenção é abordada como o plano mental de ação desenhado para agir em prol de algo, neste caso do Desporto.



- Consideramos comunidades desportivas as pessoas que se organizam no seio das suas entidades, de forma individual ou em grupo, regendo o seu modo de viver, isto é, tomando decisões, tentando cumprir as suas aspirações e atuando, de forma intencional no espaço, em prol dos outros. Esta designação depressa cede lugar à transformação (destas comunidades) em recursos humanos, tal é a necessidade de dotar estes agentes de destrezas adequadas ao cumprimento dos seus desígnios, ou seja, competência no desempenho das suas tarefas. São as suas intenções e decisões, assim como os processos que se encontram por trás destas formas de pensar, sentir e agir que dão vida às organizações desportivas nas quais se inserem, pela mobilização dos materiais que possuem, em prol do bem desportivo comunitário.

- Distinguimos comunidades desportivas intencionais de não intencionais, na medida em que as primeiras distinguem-se pelas preferências avaliativas que os seus atores assumem para potenciais acções e respectivos desfechos, pelo modo como adquirem, processam, retêm e utilizam conhecimento contingencial e informação, pelos critérios de selecção utilizados para decidir em função do rumo de uma determinada acção e, por fim, pelos recursos que mobilizam para determinada situação.

- Ainda que não subsista uníssonos na definição, existem inúmeras interpretações que concorrem para o conceito de Institucionalização, pelo que o seu grau não depende da dimensão ou grandeza física da organização, mas da valorização “pelos outros”. Desta forma, no Desporto, focamos a sua dimensão “Projecto” como motor de desenvolvimento.

- A qualquer uma das dimensões do Desporto pode ser atribuído um maior ou menor grau de institucionalização, dependendo da intencionalidade subjacente, o que conduz a um Desporto de maior ou menor relevo em determinado paradigma.

- O estudo das organizações desportivas, enquanto entidades sociais capacitadoras das ações humanas e agentes de mudança e evolução (como instituições), é relevante no sentido de promover reflexão acerca das suas comunidades intencionais.
- A evolução deste processo está ainda longe de concluída ou assegurada, fruto da condição (financeira sobretudo) atual do país, associada aos constrangimentos inerentes à evolução das funções e responsabilidades das organizações locais (Autarquias).
- Constituiu motivo principal das organizações desportivas autárquicas, a “desportivização” das massas, conduzindo ao bem-estar e melhoramento da saúde (física e mental) das populações, o que impele a definição das alçadas dos diferentes protagonistas e agentes desportivos.
- Daí surge a necessidade de atribuição de um setor adequado e destinado, dentro da orgânica das Autarquias, ao Desporto, com recursos humanos devidamente apontados para levar a cabo o seu desenvolvimento e obtenção de sucesso através da gestão dos processos inerentes ao objetivo em questão, implicando intenções a respetivas ações que conduzam à execução de políticas desportivas definidas para o efeito.

Neste entendimento, o presente estudo decorre no sentido de estabelecer um paradigma de visão institucional desportiva, na construção e validação de um modelo de análise institucional Mesoscópica que regule o quadro intencional de comunidades desportivas, no qual evidenciamos:

- A análise das intenções das comunidades desportivas requisita a hermenêutica como exercício de interpretação e compreensão, associada à desconstrução do “texto” (paradigma) na procura do seu significado contextual, não objetivando um único sentido. O texto pode significar algo diferente do que a princípio poderia parecer, valendo assim pelas diferenças que veicula, porque tudo nele é diferenciação e “deferição” de sentido. O “texto” não se esgota nas palavras escritas e a participação no exercício desconstrutivo aproxima-nos da sua compreensão.
- Os quadros de robustez científica que se encontram na base de referência do instrumento de pesquisa possibilitam situar o contexto institucional, suportando a visão mesoscópica desportiva. Com efeito, torna-se possível a construção do questionário em questão.
- As fases de validação do questionário constituem-se fulcrais para o atingir dos objetivos definidos. A fase de validação de conteúdo, por pares de especialistas, possibilita aumentar a inteligibilidade e o ajustamento dos itens aos fatores correspondentes e previamente estabelecidos. A análise fatorial e da consistência interna permitem a extracção de uma solução final constituída por três fatores que explicam cerca de 44% da variância total dos resultados e que agrupam 31 itens, comportando índices aceitáveis de validade e fidelidade o que, de acordo com o modelo inicial interpretativo, verifica a possibilidade de analisar institucionalmente as organizações desportivas, enquadrando e caracterizando as intenções das comunidades desportivas nos seus respetivos contextos.
- Verificamos a ausência de normalidade na distribuição dos dados referentes aos fatores por Autarquia, assim como a existência de diferenças significativas entre Autarquias, na ênfase atribuída aos fatores Especialização e Uniformização. No que concerne ao fator Centralização, aceitamos/mantemos a hipótese nula.

•No que se refere ao fator Especialização, corroboramos as seguintes evidências:

- Diferenças entre as Autarquias 00S e 00A / 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00B / 00J e 00R, na medida em que os índices apresentados pela primeira Autarquia são significativamente superiores aos das restantes, ou seja, 00S tende a sobrevalorizar o fator Especialização, quando comparada esta organização com as apresentadas.
- Diferenças entre as Autarquias 00S e 00Z / 00X e 00V, na medida em que os índices apresentados pela primeira Autarquia são significativamente inferiores aos das restantes, ou seja, 00S tende a apontar índices do fator Especialização significativamente mais baixos, quando comparada esta organização com as apresentadas.
- 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A e 00B e significativamente inferiores a 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00Z / 00J / 00R / 00X e 00V.
- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M / 00L / 00K / 00P / 00Q / 00B / 00J / 00R e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
- 00G apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00K / 00Q / 00Z / 00J / 00R / 00X e 00V.

•No que diz respeito ao fator Uniformização, apontamos as seguintes evidências:

- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M / 00Q / 00J / 00O / 00K / 00B / 00P e significativamente inferiores às Autarquias 00V / 00X e 00Z.

- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00J / 00O / 00K / 00B / 00P e significativamente inferiores às Autarquias 00V e 00X.
  - 00D apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00J / 00O / 00V / 00K / 00X / 00Z e 00P.
  - 00H apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00O / 00K / 00X / 00Z e 00P.
  - 00C apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00J / 00O / 00V e 00K.
- Verificamos a ausência de normalidade na distribuição dos dados referentes aos polos por Autarquia, assim como a existência de diferenças significativas entre Autarquias, na ênfase atribuída a todos os polos, exceto ao da Concentração, para o qual aceitamos/mantemos a hipótese nula.
- Relativamente ao Polo Especialização, corroboramos as seguintes evidências:
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00K / 00J / 00O / 00I / 00Q / 00P / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
  - 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00K / 00O / 00I / 00Q / 00P / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
  - 00E apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Q / 00X / 00Z / 00P e 00V.

- 00D apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00X / 00Z / 00P e 00V.
- 00A apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00X.

• Alusivo ao Polo Totalização:

- 00D apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00A e significativamente inferiores às Autarquias 00E / 00O / 00J / 00X / 00P 00Z e 00K.
- 00H apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00A e significativamente inferiores às Autarquias 00O / 00J / 00X / 00P / 00Z e 00K.
- 00C apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00A e significativamente inferiores às Autarquias 00E / 00O / 00J / 00X / 00P / 00Z e 00K.
- 00I apresenta valores significativamente inferiores à Autarquia 00K.

• Perante o Polo Estandarização:

- 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00C / 00B / 00A e significativamente inferiores às Autarquias 00L / 00F / 00J / 00P / 00Q / 00M / 00R / 00O / 00K / 00V / 00X e 00Z.
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00R / 00B / 00A / 00O / 00K e significativamente inferiores às Autarquias 00V / 00X e 00Z.

- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M / 00R / 00B / 00A / 00O / 00K e 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00V / 00X e 00Z.
- 00U apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00K / 00V / 00X e 00Z.

• Quanto ao Polo Heterogeneidade:

- 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00C / 00A e significativamente inferiores às Autarquias 00V / 00M / 00L / 00K / 00P / 00F / 00O / 00Z / 00G / 00Q / 00X e 00J.
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00Q / 00J / 00R e significativamente inferiores à Autarquia 00X.
- 00T apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00J e 00R.
- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00J e 00R e significativamente inferiores à Autarquia 00X.

• No respeitante ao Polo Sincronização:

- 00G apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00J / 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V.

- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00J / 00I / 00A / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00K / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
  - 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X e 00K.
  - 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00Q / 00J / 00R / 00P / 00K e 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
  - 00O apresenta valores significativamente inferiores à Autarquia 00Z.
- No que se refere ao Polo Heterocronismo:
- 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00C / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00P / 00L / 00M / 00J / 00Q / 00V / 00R / 00Z e 00X.
  - 00H apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00M / 00J / 00Q / 00V / 00R / 00Z e 00X.
  - 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M / 00J / 00Q e 00R e significativamente inferiores às Autarquias 00V / 00Z e 00X.
  - 00S apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00Z e 00X.
  - 00O apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M e 00J.



- Relativo ao Polo Maximização:

- 00G apresenta valores significativamente superiores à Autarquia 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00J / 00L / 00Q / 00R / 00M / 00X / 00O / 00K e 00V;
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00J / 00L / 00P / 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00X e 00V.
- 00T apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00X e 00V.
- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00Q / 00R / 00M / 00O / 00K e 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00X e 00V.

- Respeitante ao Polo Optimização:

- 00G apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00J / 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V.
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00J / 00I / 00A / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00K / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
- 00D apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00A / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00I / 00L / 00M / 00Q / 00R / 00P / 00Z / 00X / 00K e 00V.

- 00U apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00Q / 00R / 00P / 00K / 00B e significativamente inferiores às Autarquias 00Z / 00X e 00V.
  - 00O apresenta valores significativamente inferiores à Autarquia 00Z.
- No que se refere ao Polo Democraticidade / Descentralização:
- 00S apresenta valores significativamente superiores às Autarquias 00M / 00K e significativamente inferiores às Autarquias 00V e 00X.
  - 00S apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00M / 00K / 00V e 00X.
  - 00E apresenta valores significativamente inferiores às Autarquias 00M / 00K / 00V e 00X.
  - 00T apresenta valores significativamente inferiores à Autarquia 00X.

De acordo com a tipologia de quadrantes identificada, perante o modelo Mesoscópico de análise, evidenciamos as seguintes conclusões:

- A Autarquia 00D situa-se no 4.º quadrante, quando referenciada nos polos Especialização / Totalização e Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização) e demonstrando, de acordo com o modelo de análise institucional, taxas elevadas nos contextos da Especialização e Concentração, em contraste com diminutas taxas no que se refere aos aspetos inerentes à Totalização e Descentralização. Assim, 00D poderá aumentar suscetibilidade à delegação do poder central (estrutura hierárquica consolidada), apesar da diferenciação dos seus recursos humanos no respeitante à prossecução das ações desportivas, isto é, das funções não serem atribuídas nem desempenhadas pelos recursos de forma indiferenciada. Na mesma linha de raciocínio, situa-se no 3.º quadrante quando confrontada com os princípios intrínsecos da Estandardização / Heterogeneidade e Sincronização / Heterocronismo, apresentando valores baixos nos campos assinalados, podendo evoluir na construção dos mecanismos de trabalho até à criação de um referencial comum que vise aumentar a qualidade das ações desportivas, passando pela diferenciação dos ritmos e tempos próprios das atividades. Para tal, é necessário compreender os ritmos individuais dos seus recursos, reunindo os diversos fatores enunciados numa dimensão de planeamento adequada ao seu melhoramento.

- A Autarquia 00S denota uma operância institucional de 2.º quadrante nos polos Estandardização / Heterogeneidade, com valores reduzidos nos processos do primeiro Polo, porém elevados no segundo, sendo que a primazia evidenciada dada à flexibilidade para atuar perante o quadro normativo, bem como a alteração das ações de acordo com a mudança de contexto, podem conduzir à crise de identidade do seu departamento desportivo. Por seu lado, no referente aos polos Maximização / Optimização, esta organização situa-se no 4.º quadrante pelo que, embora apresentando valores aproximados, prima pela quantidade de serviços desportivos a disponibilizar, em detrimento da sua qualidade. Por fim, a tipologia de 1.º quadrante nos campos da Concentração (Centralização) / Democraticidade (Descentralização) deve-se aos valores elevados denotados nestes princípios, revelando a capacidade de distribuir, de forma coerente, a atribuição de responsabilidades ainda que a unidade de comando esteja definida, o que evidencia a capacidade de tomar decisões por iniciativa dos seus recursos na resolução de problemas.
  
- A Autarquia 00U ajusta-se no 2.º quadrante pelos valores denotados nos aspetos da Estandardização / Heterogeneidade, 1.º quadrante quando os tópicos em relevo são os da Sincronização / Heterocronismo e 4.º quadrante, no que se refere aos princípios da polos Maximização / Optimização. Neste entendimento, no primeiro e terceiro contextos, os seus modos de atuação assemelham-se aos da Autarquia 00S. Finalmente, relativo ao segundo contexto, 00U apresenta referências elevadas ao contrário do que faz a título de exemplo, a Autarquia 00D, no campo da Sincronização / Heterocronismo, pois denota atenção no planeamento e controlo dos procedimentos desportivos, apesar de recetiva à crítica construtiva através da aceitação do erro, atentando à diferenciação dos ritmos e tempos próprios, quer das atividades, quer dos recursos humanos.

- A Autarquia 00O revela um comportamento semelhante a 00U, situando-se no 1.º quadrante nos polos da Sincronização / Heterocronismo.
- A Autarquia 00G apresenta um comportamento semelhante a 00S e 00U, situando-se no 4.º quadrante nos polos da Maximização / Optimização.
- As Autarquias 00E e 00T denotam um comportamento semelhante a 00S, situando-se no 1.º quadrante campos da Concentração / Democraticidade.

Perante as considerações enunciadas, emerge a necessidade de dar resposta à questão de partida do nosso estudo como forma de rematar o mesmo e, não descurando qualquer evidência efetuada anteriormente, assertamos o seguinte:

- A análise institucional das organizações desportivas consubstancia-se através da caracterização e enquadramento das intenções das suas comunidades nos seus respetivos contextos, sendo o modelo Mesoscópico interpretativo desse fenómeno, na medida em que o processo de institucionalização se demarca notoriamente no consenso encontrado nas comunidades desportivas intencionais, no concernente à aceitação dos princípios que definem os seus vetores.



---

## CAPÍTULO VII

### RECOMENDAÇÕES

---



## **7. Recomendações de pesquisa futura**

Considerando que um dos objetivos propostos neste trabalho visa a criação de um instrumento que tende a analisar institucionalmente as organizações desportivas, podemos concluir que as suas qualidades comprovam a adequação da construção efetuada, uma vez que a sua estrutura fatorial comporta índices aceitáveis de validade e fidelidade.

Não obstante, torna-se essencial a continuação de estudos e a elaboração de análises que aprofundem a validade fatorial deste instrumento de medida. Como tal, deverá ser equacionada a eliminação do item 3 após a realização de uma análise fatorial confirmatória (próxima etapa de validação do questionário), caso se verifique que os mesmos problemas persistem.

Posteriormente a este procedimento deverá ser realizada, entre outras, uma análise concorrente, isto é, por referência a outro instrumento credível/reconhecido, uma análise preditiva, na qual a validade da medida advém de variáveis preditoras, e uma análise da validade cruzada, também designada cross-validation, de modo a estimar a variação da validade preditiva noutras amostras (Barreiros, 2008).

---

---

PARTE VI

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

---

## CAPÍTULO VIII

## BIBLIOGRAFIA

---

## 8. Bibliografia

Alreck, P. (1995). *Survey reasearch handbook*. EUA: Richard D. Irwin.

Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: ArtMed Editora.

Andrade, R. (2001). *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

Azevedo, A. (2009). *As Instalações Desportivas Escolares no Concelho de Viseu*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, Portugal.

Azevedo, A. & Figueiredo, A. (2011). O Desporto: oportunidades em tempos de crise – Infraestruturas e Eventos. In *XII Congresso Nacional da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto*, Oliveira de Azeméis, Porto, 1-2 dezembro 2011.

Barreiros, J. (2008). *Metodologia da Investigação Científica*. Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa. Acedido de <http://home.fmh.utl.pt/~jbarreiros/MIC-pdf.pdf>.

Bento, J. (1991). Desporto na escola – Desporto no clube. *Revista Horizonte*, 8 (42), 183-190. s.doi.

Bento, J. (1995). *O Outro Lado Do Desporto*. Porto: Campo das Letras.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Ed. ISCSP.

- Bolle, K. & Barb, K. (1981). Pearson's R coarsly categorized measures. *American Sociological Review*, 46 (2), 232-239. Acedido de [http://www.statpt.com/correlation/bollen\\_barb\\_1981.pdf](http://www.statpt.com/correlation/bollen_barb_1981.pdf).
- Borja, J. (1996). As cidades como atores políticos. *Novos Estudos*, 45, 152-166. Acedido de [http://www.acsmce.com.br/wp-content/uploads/2012/10/AS-CIDADESCOMOATOORES POL%C3%8DTICOS.pdf](http://www.acsmce.com.br/wp-content/uploads/2012/10/AS-CIDADESCOMOATOORES%20POL%C3%8DTICOS.pdf).
- Borrego, C. & Alves, J. (2006). Como avaliar a satisfação dos atletas com as experiências desportivas? Tradução adaptação do questionário Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ) para Português. Desporto. *Investigação & Ciência*, (5), 110-120. doi: 10.1590/S0102-79722010000100014.
- Bravo, S. (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo Thomson learning.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Calha, J. (1985). *Dois anos de Governo: Dois anos de Desporto*. Lisboa: Desporto.
- Carnap, R. (1977). *Two essays on entropy*. Shimony & Abner: University of California Press.
- Carta Europeia do Desporto (2001). *Revista a 16 de maio por ocasião da 752ª reunião do Comité de Ministros do Desporto dos Estados-Membros do Conselho da Europa*. Acedido de <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>.
- Carvalho, A. (1998). *Desporto Popular*. Porto: Campo das Letras.



- Carvalho, M. (2004). Inovações relativas às Autarquias, às empresas de desporto e ao desporto espectáculo na proposta da Lei de Bases do Desporto. Inovar para melhor competir. In *6º Congresso Nacional de Gestão do Desporto*, Oeiras, Lisboa, 29-30 janeiro 2004.
- Carvalho, M.; Moura, C. & Oliveira, N. (2009). Empresas municipais de desporto: contributos para a sua caracterização legal, funcional e relacional. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9 (2), 33-45. Acedido de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpcd/v9n2/v9n2a05.pdf>.
- Carvalho, M.; Resende, C.; Cirac, M. & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: Do passado e da atualidade – Enfoque nas autarquias locais. In Bento, J. & Constantino, J. (Coords.). *Desporto e Municípios – políticas, práticas e programas* (pp.39-71). Lisboa: Visão e Contextos.
- Cirque du Soleil. (n. d.). *Cirque du Soleil Web site*. Acedido de <http://www.cirquedusoleil.com/pt/home.aspx#/pt/home/about/details/cirquedusoleil-at-a-glance.aspx>.
- Comissão Internacional de Testes – ITC (2003). *International Test Commission Web site*. Acedido de [www.intestcom.org/.../Portuguese%20guidelines%202003.pdf](http://www.intestcom.org/.../Portuguese%20guidelines%202003.pdf).
- Constantino, J. (1990). *Políticas de desenvolvimento desportivo nas Autarquias*. Câmara Municipal de Oeiras.
- Constantino, J. (2006). *Desporto Geometria de Equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Constantino, J. (2011). Comunicação. In *1º Congresso Internacional de Gestão do Desporto*, Porto, Auditório Alberto da Costa, Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, 20-21 maio 2011.
- Constantino, J. (2012). O Estado da Arte. In Bento, J. & Constantino, J. (Coords.). *Desporto e Municípios – políticas, práticas e programas* (pp.19-37). Lisboa: Visão e Contextos.
- Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and application. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 98-104. Acedido de [http://psychweb.psy.umd.edu/denis/datadecision/front/cortina\\_alpha.pdf](http://psychweb.psy.umd.edu/denis/datadecision/front/cortina_alpha.pdf).
- Cramer, D. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. Maidenhead: Open University Press.
- Crespo, M. (2005). *Construção e Validação de um Instrumento de Clima para Criatividade nas Organizações Empresariais*. (Tese de Doutoramento não publicada). Pontifícia Universidade Católica, Brasil.
- Crozier, M. (1922). *O fenômeno burocrático*. São Paulo: Editora São Paulo.
- Cunha, L. (2012). Planeamento urbano e espaços para a prática do desporto. In Bento, J. & Constantino, J. (Coords.). *Desporto e Municípios – políticas, práticas e programas* (pp.117-130). Lisboa: Visão e Contextos.
- Daft, R. (1989). *Organization theory and design*. St. Paul: West.
- Decreto-lei n.º 159/99, de 14 de setembro. *Quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais*. Lisboa.

Decreto-lei n.º 169/99, de 18 de setembro. *Quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias*. Lisboa.

Derrida, J. (2001). *Papier Machine*. Paris: Galilée.

DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park: Sage Publications.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. Acedido de <http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowellIronCageRevisited-ASR.pdf>.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). *Introduction, The New Institutionalism in Organizational Analysis*. P. DiMaggio & W. Powell (Eds.). Chicago: University Press.

Drucker, P. (1997). *Managing in a Time of Great Change*. Maryland Heights: Elsevier.

Durkheim, E. (2002). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martin Claret.

Emery, F. (1997). *Characteristics of Socio-technical Systems*. Tavistock: London.

Epstein, I. (1986). *Teoria da informação*. São Paulo: Ática.

- Ernstein, I. & Teng, G. (1989). Factoring items and Factoring scales are different: Spurious evidence for multidimensionality due to item categorization. *Psychological Bulletin*, 105 (3), 467-477. Acedido de <https://bitbucket.org/.../BernsteinTeng1989FactorItemsFacotrScales.pdf>.
- Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Geral* (10ª ed). São Paulo: Atlas.
- Fernandes, H.; Lázaro, J. & Vasconcelos-Raposo, J. (2005). Razões para a não prática desportiva em adultos. Estudo comparativo entre a realidade rural e urbana. *Revista Motricidade*, 1 (2), 106-114. Acedido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273021331004>.
- Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fichter, J. (1971). *Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Figueiredo, A. (1994). *Reflexões para um Enquadramento Actual da Educação Física e Desporto*. Comunicação apresentada em Ação de Formação de Desportos de Combate nas Aulas de Educação Física. Viseu, Escola Superior de Educação, 20 maio 1994.
- Figueiredo, A. (1996). Movo-me, logo Existo! *Millenium – Revista do Instituto Superior Politécnico de Viseu*, (2), 58-64. Acedido de [http://www.ipv.pt/millenium/ect2\\_af.pdf](http://www.ipv.pt/millenium/ect2_af.pdf).
- Figueiredo, A. (2000). A Gestão Hermenêutica do Desporto. Elogio de uma atitude hermenêutica e de fomento da criatividade estratégica no Desporto. In *8º Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa*, Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, Porto, 13-17 dezembro 2000.

- Figueiredo, A. (2006). *A Institucionalização do karaté. Os Modelos Organizacionais do Karaté em Portugal*. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Figueiredo, A. (2006b). A Comunidade Desportiva Intencional como Objecto de Investigação e Desenvolvimento na Gestão do Desporto. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto – APOGESD*, 3 (2), 24-41. Acedido de <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/453/1/ArtigoAPOGESDJulho2006.pdf>.
- Figueiredo, A. (2011). *Mesoscopic View of Sport Motricity: Motrice Action as the Core of Sport Sciences on Human Motricity*. Documento não editado.
- Fox, D. (1987). *El proceso de investigacion en educacion*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Freitas, A., & Rodrigues, S. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. In XII SIMPED, São Paulo (s. d.). Acedido de [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12).
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giddens, A. (1996). *As Consequências da Modernidade*. Lisboa: Celta.
- Gomes, V. (1986). *Regionalização e Descentralização Desportiva*. Coleção Horizonte da Cultura Física. Lisboa: Livros Horizonte.
- Greenwood, R. & Meyer, R. (2008). Influencing Ideas a Celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17 (4), 258-264. doi: 10.1177/1056492608326693.

- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin-Andersson, K. (2008a). *Handbook of organization institutionalism*. London, England: Sage Publications.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin-Andersson, K. (2008b). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.). *Handbook of organization institutionalism*. London, England: Sage Publications.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hollingsworth, J. (2000). Doing Institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of International Political Economy*, 7 (4), 595-644. Acedido de [http://faculty.history.wisc.edu/hollingsworth/documents/Hollingsworth.J.Rogers.Doing\\_Institutional\\_Analysis-Implications\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Innovations.pdf](http://faculty.history.wisc.edu/hollingsworth/documents/Hollingsworth.J.Rogers.Doing_Institutional_Analysis-Implications_for_the_Study_of_Innovations.pdf).
- Homem, T. (2007). *Tempo livre, Lazer e Desporto dos jovens em idade escolar: análise da responsabilidade e do quadro de interação da escola, da Autarquia e do clube*. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, Portugal.
- Hoover, K. (2001). *The Elements of Social Scientific Thinking*. New York: St Martin's Press.

Hughes, E. (1936). The ecological aspect of institutions. *American Sociological Review*, 1 (2), 180-189. Acedido de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2084476?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21102707840333>.

Instituto de Desporto de Portugal (2011). *Estatísticas do Desporto de 1996 a 2009*. Lisboa: IDP – IP.

Instituto Nacional de Estatística (2009). *População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida)*. Acedido de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).

Januário, C. (2010). *Políticas Públicas Desportivas: estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto*. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Desporto – Universidade do Porto, Portugal.

Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. In Powell & DiMaggio. *The new institutionalism in organizational analysis*. Ed. University of Chicago Press, London.

Kahn, J. (2006). Factor analysis in counseling psychology - Research, training, and practice: Principles, advances and applications. *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 684-718. doi: 10.1177/001100006286347.

Kikulis, L. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14 (4), 293-297. Acedido de <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsmvolume14issue4october/continuityandchangeingovernanceanddecisionmakinginnationalsportorganizationsinstitutionalexplanations>.

- Koontz, T. (2003). *An Introduction to the Institutional Analysis and Development (IAD) Framework for Forest Research Management*. First Nations and Sustainable Forestry: Institutional Conditions for Success workshop. University of British Columbia Faculty of Forestry, Vancouver.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *As Empresas e o Ambiente*. Petrópolis: Vozes.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. s.ed.
- Life Coaching. (n. d.) *Life Coaching Web site*. Acedido de <http://coachingsp.wordpress.com/2009/08/12/parabola-hindu-os-cegos-e-o-elefante/>.
- Maroco, J. & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90. Acedido de [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204\(1\)%20-%2065-90.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204(1)%20-%2065-90.pdf).
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, L. & Ferreira, A. (2008). *Análise de Dados com SPSS – Primeiros Passos* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Mayo, E. (1984). *The Mad Mosaic: A Life Story*. Ed. London.
- McGinnis, M. (2011). An Introduction to IAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework. *The Policy Studies Journal*, 39 (1), 169-183. doi: 10.1111/j.1541-0072.2010.00401.x.



- Micheli, D. (2000). *Uso de drogas por adolescentes: adaptação e validação de um instrumento de triagem (DUSI) e estudo das razões do uso inicial*. (Tese de Doutorado não publicada). Escola Paulista de Medicina – Universidade Federal de São Paulo, Brasil.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Montana, P. (2003). *Administração*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- Motta, F. & Vasconcelos, I. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson.
- North, D. (1991). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, 17 (4), 417-426. Acedido de <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsmvolume17issue4october/ananalysisofchangeinanorganizationalfieldtheprofessionalizationofenglishrugbyunion>.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18 (1), 13-39. Acedido de <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsmvolume18issue1january/theemergenceofaprofessionallogicinenglishrugbyuniontheroleofisomorphicanddiffusionprocesses>.
- Ostrom, E., Gardner, R. & Walker, J. (1994). *Rules, Games and Common Pool Resources*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *The Policy Studies Journal*, 39 (1), 7-27. doi: 10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x/pdf.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM / IBAPP.
- Pereira, E. (2012). O financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local. In Bento, J. & Constantino, J. (Coords.). *Desporto e Municípios – políticas, práticas e programas* (pp. 205-218). Lisboa: Visão e Contextos.
- Pestana, M. & Gajairo, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A., Cid, L., Borrego, C., Alves, J. & Silva, C. (2010). Validação preliminar de um questionário para avaliar as necessidades psicológicas básicas em Educação Física. *Motricidade*, 6 (1), 33-51. Acedido de <http://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/157/144>
- Pires, G. (n. d.). Zeus e a Organização. *Forum olimpico Web site*. Acedido de <http://forumolimpico.org/?q=node/432>.
- Pires, G. (n. d.). A Crise do Desporto Moderno. *Forum olimpico Web site*. Acedido de <http://www.forumolimpi co.org/?q=node/279>.
- Pires, G. (1988). Para um Projecto Multidimensional do Conceito de Desporto. *Revista Horizonte*, 5 (27), 101-104. Acedido de <http://bibliotecas.utl.pt/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=80442>.

- Pires, G. (1989). *A estrutura e a política desportivas: o caso português – estudo da intervenção do aparelho estatal no sistema desportivo português*. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional – Da Educação Desportiva à Alta Competição*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto – O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Popper, K. (1990). *O futuro está aberto*. Lisboa: Editorial Fragmentos.
- Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the Human Sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Rosado, A.; Colaço, C. & Romero, F. (2002). *Avaliação das Aprendizagens: fundamentos e aplicações no domínio das actividades físicas*. Lisboa: Omniserviços.
- Rosen, T. & Olsen, J. (2006). Invited Commentary: The Art of Making Questionnaires Better. *American Journal of Epidemiology*, 164 (12), 1145-1149. doi: 10.1093/aje/kwj348.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- Santos, B. (1989). *Introdução a uma Ciência Pós-Moderna*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, I. & Rodrigues, F. (2007). Tempo, espaço e as organizações. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 3 (2), 107-123. Acedido de <http://www.rbgdr.net/022007/artigo6.pdf>.

Schalager, E. (1999). A Comparison of Frameworks, Theories and Models of Policy Processes. In Sabatier (Ed.), *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press.

Schalager, E. & Blomquist, W. (1996). A Comparison of Three Emerging Theories of the Policy Process. *Political Research Quarterly*, 49 (3), 651-667. Acedido de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/449103?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21102707840333>.

Scott, W. (1991). Unpacking institutional arguments. In Powell & DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University Of Chicago.

Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Ed. Sage.

Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277. Acedido de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393719?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21102707840333>.

Serôdio, A. (n. d.). Nota Editorial. *Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD) Web site*. Acedido de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpcd/v9n2/v9n2a01.pdf>.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.

- Slack, T. & Hinings, B. (2001). Compreender a Mudança nas Organizações Nacionais do Desporto – Uma Integração de Perspectivas Teóricas. In *Seminário Internacional – Os Desafios da Gestão nas Federações Desportivas*. Oeiras, Lisboa, Centro de Congressos do Taguspark, 26 janeiro 2001.
- Sousa, G. (2006). Desporto e Mudança Institucional. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 3 (2), 2-3. APOGESD Eds. s.doi.
- Sousa, J. (1998). *Contributo para o estudo do associativismo desportivo em Portugal*. Lisboa: Edições ISEF.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (1989). *Using multivariate statistics* (2<sup>a</sup> ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Taylor, F. (1911). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Tirado, F. & Domenèch, M. (1998). Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones. *Revista da Universidade de Guadalajara*, (11), 191-204. Acedido de [revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/.../24437](http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/.../24437).
- Toffler, A. (orig; 1980; 1984). *A Terceira Vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Veblen, T. (1994). *The theory of the leisure class*. Dover Thrift Editions.
- Washington, M. (2004). Field approaches to institutional change: The evolution of the National Collegiate Athletic Association 1906-1995. *Organization Studies*, 25, 393-414. doi: 10.1177/0170840604040042.

- Washington, M., Forman, P., Suddaby, R. & Ventresca, M. (2005). Strategies and struggles: The governance of U.S. Collegiate Athletics. In Elsbach (Ed.), *Qualitative organization research*. Greenwich, CT: Information Age.
- Washington, M. & Ventresca, M. J. (2008). Institutional contradictions and struggles in the formation of US collegiate basketball, 1880–1938. *Journal of Sport Management*, 22 (1), 130-149. Acedido de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/28106288/institutional-contradictions-struggles-formation-u-s-collegiate-basketball-1880-1938>.
- Washington, M. & Patterson, K. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14 (1), 1-12. Acedido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352310000513>.
- Weber, M. (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 3ª Ed. Brasília: DF Editora.
- Weick, K. (1979). Cognitive processes in organization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. (1), 41-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Worthington, R. & Whittaker, T. (2006). Scale development research. A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34 (6), 806-838. doi: 10.1177/0011000006288127.
- Zucker, L. (1983). Organizations as institutions. In Bacharach (Ed.), *Advances in organizational theory and research*. Greenwich, CT: JAI Press.

---

## ANEXOS

---



---

ANEXO I

MODELO INICIAL DE QUESTIONÁRIO  
(GRELHA DE VALIDAÇÃO PARA PREENCHIMENTO DE SUGESTÕES NA  
FASE DE PRÉ-VALIDAÇÃO)

---



## QUESTIONÁRIO

### ***“Análise Institucional das Organizações Desportivas”***

O presente questionário integra um estudo realizado no âmbito de uma tese de Doutoramento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na área da Gestão Desportiva, sob a orientação dos Professores Doutores Abel Figueiredo e António Serôdio.

O objectivo é caracterizar a organização desportiva autárquica, através de indicadores institucionais apropriados, pelo que os resultados deste estudo decerto contribuirão para melhorar os serviços desportivos do distrito de Viseu, de acordo com o seu preenchimento.

A sua colaboração é FUNDAMENTAL.

Desde já MUITO OBRIGADO

## **GRELHA DE VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

**Nome do Avaliador:**

**Habilitações Académicas:**

**Profissão:**

**Cargo:**

**Instituição:**

---

## **1ª PARTE – IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES DO INQUIRIDO**

1. Idade \_\_\_\_\_ anos

2. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

3. Habilitações literárias: Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐  
Pós-Licenciatura ☐

4. Área de formação/especialização: Animador Desportivo ☐ Desportista  
Profissional ☐ Director Técnico Desportivo ☐ Gestor Desportivo ☐ Profissional  
de Educação Física ☐

Profissional Responsável pela Orientação e Condução de Actividades Físicas e  
Desportivas (PROCAFD) ☐ Treinador Desportivo ☐

5. Experiência profissional (número de anos): \_\_\_\_\_

### **INFORMAÇÕES RELACIONADAS COM A ORGANIZAÇÃO**

6. Antiguidade: menos de 1 ano ☐ entre 1 e 2 anos ☐ entre 2 e 5 anos ☐ entre  
5 e 10 anos ☐ entre 10 e 15 anos ☐ entre 15 e 20 anos ☐ mais de 20 anos ☐

7. Posição hierárquica: topo (vértice estratégico) ☐ nível intermédio (linha  
hierárquica) ☐ operadores (centro operacional) ☐

8. Afectação no quadro: Sim ☐ Não ☐

## **2ª PARTE**

**A sua resposta indica o grau em que tal explicação é APROPRIADA para descrever a sua organização, desde 1 (Discordo Totalmente) até 7 (Concordo Totalmente), em Escala de *Likert*.**

**Foi estabelecido um conjunto de itens que tendem a ser agrupados por factores comuns, com o qual esperamos que estabeleçam uma correlação forte e significativa.**

**Na medida em que o objectivo é efectuar uma análise interpretativa da organização desportiva autárquica, os pólos tendem a constituir-se opostos entre si. Partindo da análise efectuada por teóricos institucionais (Slack, 1997; Slack & Hinings, 2001), os itens da esquerda correspondem aos do Código Oculto da Revolução Industrial (Toffler, 1980; 1984; Pires, 1988; 2007), contrastando com os seus respectivos opostos, à direita, os quais concernem ao Código Operacional do Desporto Atual (Figueiredo, 1994; 2000).**

**Na minha Organização:**

### **FACTOR ESPECIALIZAÇÃO**

**Verificação das bases de diferenciações através e dentro das actividades operacionais; atribuição das tarefas a diferentes segmentos operacionais**

<b>1 - ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>2 - TOTALIZAÇÃO</b>
<b>Grau de divisão do trabalho</b>	<b>Grau de globalização</b>
<p>1. As tarefas relacionadas com o Desporto são atribuídas com base na formação inicial dos recursos humanos.</p> <p>1.1. Cada indivíduo possui e realiza as suas funções específicas.</p> <p>1.2. Há um único departamento ou setor vinculante ao Desporto.</p>	<p>2. As tarefas relacionadas com o Desporto são desempenhadas pelos indivíduos de forma indiferenciada.</p> <p>2.1. Os recursos humanos não são especializados nas funções que desempenham.</p> <p>2.2. Existem diferentes sectores operacionais ou departamentos.</p>

1.3. Os serviços desportivos propostos não são oferecidos por mais nenhuma parte da Autarquia.	2.3. Cria-se equipas de trabalho para resolver problemas desportivos.
<b>FACTOR UNIFORMIZAÇÃO</b> <b>Abrangimento das regras, políticas e procedimentos face às actuações e circunstâncias</b>	
<b>3 - ESTANDARDIZAÇÃO</b>	<b>4 - HETEROGENEIDADE</b>
<b>Grau de esclarecimento das normas e processos que permitem o funcionamento numa escala mundial</b>	<b>Grau de criatividade em ambientes dinâmicos</b>
3. Há rigidez na formação e cumprimento das normas. 3.1. As regras são formalmente impostas. 3.2. Obedece-se às normas. 3.3. O processo de definição das normas é claro.	4. Há flexibilidade para actuar perante o quadro normativo. 4.1. Tudo é feito de acordo com os acontecimentos. 4.2. Alteram-se os procedimentos à medida que o contexto se vai transformando. 4.3. As acções são efectuadas de acordo com as normas.
<b>5 - SINCRONIZAÇÃO</b>	<b>6 - HETEROCRONISMO</b>
<b>Grau de separação dos acontecimentos, espaço e concorrências; coordenação dos mecanismos de trabalho</b>	<b>Grau de diferenciação do desenvolvimento (trabalho) individual</b>
5. Os procedimentos desportivos são planeados. 5.1. Os procedimentos desportivos são controlados. 5.2. Antecipam-se as mudanças.	6. Existe abertura à crítica. 6.1. Existe aceitação do erro. 6.2. O planeamento desportivo é informal e encontra-se na mente das pessoas.

<b>7 - MAXIMIZAÇÃO</b>	<b>8 - OPTIMIZAÇÃO</b>
<b>Grau de crescimento e expansão através da produção quantitativa (elogio do “grande”)</b>	<b>Grau de qualidade em detrimento da quantidade, ao serviço dos protagonistas</b>
<p>7. Generalizamos o acesso à prática desportiva.</p> <p>7.1. Os serviços desportivos fornecidos destinam-se a toda a população.</p> <p>7.2. Fomentamos a realização de actividades físicas e desportivas orientadas para grupos especiais da população.</p>	<p>8. Existe um programa de melhoria da qualidade desportiva.</p> <p>8.1. O trabalho desportivo é recompensado.</p> <p>8.2. Os padrões de desempenho desportivo são elevados.</p>
<p align="center"><b>FACTOR CENTRALIZAÇÃO</b></p> <p align="center"><b>Hierarquia organizacional onde as decisões são feitas; áreas de decisão, representativas das decisões políticas sobre a atribuição de recursos humanos, materiais e financeiros</b></p>	
<b>9 - CONCENTRAÇÃO / CENTRALIZAÇÃO</b>	<b>10 - DEMOCRATICIDADE / DESCENTRALIZAÇÃO</b>
<b>Grau de extensão e valor do exercício das funções centrais; Definição da unidade de comando ajustada à realidade</b>	<b>Grau de respeito por todos os indivíduos e respectivo enquadramento individual</b>
<p>9. A unidade de comando está definida.</p> <p>9.1. O processo de decisão está centralizado no topo, sem participação dos níveis inferiores.</p> <p>9.2. A formalização e divisão do trabalho são marcantes, não havendo interligação entre os sectores.</p>	<p>10. O processo de comunicação é informal.</p> <p>10.1. Tomar a iniciativa para resolver problemas é comum.</p> <p>10.2. Existe compreensão mútua.</p>

**Muito Obrigado pela colaboração!**

---



---

## ANEXO II

### MODELO INTERMÉDIO DE QUESTIONÁRIO (CORRIGIDO APÓS RECOLHA DE SUGESTÕES NA FASE DE PRÉ- VALIDAÇÃO)

---



## QUESTIONÁRIO

### ***“Análise Institucional das Organizações Desportivas”***

O presente questionário integra um estudo realizado no âmbito de Doutoramento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na área da Gestão Desportiva, sob a orientação dos Professores Doutores Abel Figueiredo e António Serôdio.

O objetivo principal é caracterizar a organização desportiva autárquica. Para tal, utilizam-se indicadores institucionais apropriados.

O questionário é anónimo e visa contribuir para melhorar os serviços desportivos do distrito de Viseu. A sua colaboração é PRECIOSA.

**(Dados a preencher pelo investigador)**

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Questionário n.º** \_\_\_\_

---

## **1ª PARTE**

---

**Leia as instruções com atenção antes de continuar.**

**As informações que se seguem são necessárias à análise dos dados obtidos, permitindo igualmente comparar diferentes organizações. De entre os tópicos apresentados, selecione o item correspondente ao seu envolvimento organizacional.**

**Relembramos que as respostas são absolutamente confidenciais, o que significa que apenas os responsáveis pelo projeto de investigação terão acesso às mesmas.**

---

### **IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES DO INQUIRIDO**

---

**1. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**2. Género:** Masculino ☐ Feminino ☐

**3. Habilitações literárias:** Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Pós-Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Pós-Doutoramento ☐

**4. Área de formação/especialização:** Animador Desportivo ☐ Diretor Técnico Desportivo ☐ Gestor Desportivo ☐ Profissional Responsável pela Orientação e Condução de Atividades Físicas e Desportivas (PROCAFD) ☐ Treinador Desportivo ☐ Profissional de Educação Física / Desporto ☐ Desportista Profissional ☐ Outra (qual) ☐ \_\_\_\_\_

**5. Experiência profissional na atividade referida anteriormente (número de anos):** \_\_\_\_\_

---

## INFORMAÇÕES RELACIONADAS COM A ORGANIZAÇÃO

---

**6. Antiguidade na organização:** menos de 5 anos ☐ entre 6 e 10 anos ☐ entre 11 e 15 anos ☐ entre 16 e 20 anos ☐ entre 21 e 25 anos ☐ entre 26 e 30 anos ☐ mais de 31 anos ☐ **6.1. (número de anos noutras organizações)** \_\_\_\_\_

**7. Posição hierárquica:** vértice estratégico (vereador) ☐ linha hierárquica (técnico superior Desporto / outro) ☐ centro operacional (monitor Desporto) ☐

**8. Afetação no quadro:** Sim ☐ Não ☐ **8.1. Se indicou *Sim*, indique o tempo de afetação (número de anos):** \_\_\_\_\_

---

## **2ª PARTE**

---

**Leia as instruções com atenção antes de continuar.**

**Nas páginas seguintes encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua organização. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização assinalando, com um X, o círculo que se encontra sob o grau de concordância apropriado.**

**A sua resposta indica o grau em que tal explicação é APROPRIADA para descrever a sua organização, desde 1 (Discordo Totalmente) até 8 (Concordo Totalmente), em Escala de *Likert*.**

<b>Na minha Organização:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. As tarefas relacionadas com o desporto são atribuídas com base na formação recente dos recursos humanos.	0	0	0	0	0	0	0	0
2. A unidade de comando está definida.	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Os recursos humanos não são especializados nas funções que desempenham.	0	0	0	0	0	0	0	0
4. As regras são formalmente impostas.	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Cada indivíduo possui e realiza as suas funções específicas.	0	0	0	0	0	0	0	0
6. As ações são efetuadas de acordo com as normas.	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Existem diferentes setores operacionais ou departamentos.	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Alteram-se os procedimentos à medida que o contexto se vai transformando.	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Há um único departamento ou setor vinculante ao desporto.	0	0	0	0	0	0	0	0

---

10. Existe aceitação do erro.	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Criam-se equipas de trabalho para resolver problemas que impeçam o desenvolvimento desportivo.	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Tudo é feito de acordo com os acontecimentos.	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Generalizamos o acesso à prática desportiva.	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Os procedimentos de organização desportiva são planeados.	0	0	0	0	0	0	0	0
15. Há rigidez na elaboração e cumprimento das normas.	0	0	0	0	0	0	0	0
16. Fomentamos a realização de atividades físicas e desportivas orientadas para grupos especiais da população.	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Tomar a iniciativa para resolver problemas é comum.	0	0	0	0	0	0	0	0
18. O processo de definição das normas é claro.	0	0	0	0	0	0	0	0
19. Existe um programa de melhoria da qualidade desportiva.	0	0	0	0	0	0	0	0
20. Os serviços desportivos propostos não são oferecidos por mais nenhuma parte integrante da estrutura administrativa da Autarquia.	0	0	0	0	0	0	0	0
21. As tarefas relacionadas com o desporto são desempenhadas pelos indivíduos de forma indiferenciada.	0	0	0	0	0	0	0	0
22. O processo de decisão está centralizado no vértice estratégico, sem participação dos níveis inferiores.	0	0	0	0	0	0	0	0
23. Os serviços desportivos fornecidos destinam-se a toda a população.	0	0	0	0	0	0	0	0
24. O processo de comunicação é informal.	0	0	0	0	0	0	0	0
25. Os procedimentos de organização desportiva são controlados.	0	0	0	0	0	0	0	0
26. Há flexibilidade para atuar perante o quadro normativo.	0	0	0	0	0	0	0	0
27. Existe abertura à crítica.	0	0	0	0	0	0	0	0
28. Consideramos os padrões de desempenho desportivo elevados, quando comparados com o resto do distrito.	0	0	0	0	0	0	0	0
29. O planeamento desportivo é informal e encontra-se	0	0	0	0	0	0	0	0

---

na mente das pessoas.								
30. Antecipam-se as mudanças.	0	0	0	0	0	0	0	0
31. O trabalho desportivo é recompensado.	0	0	0	0	0	0	0	0
32. Existe compreensão mútua.	0	0	0	0	0	0	0	0
33. A formalização e divisão do trabalho são marcantes, não havendo interligação entre os setores.	0	0	0	0	0	0	0	0

**Muito Obrigado pela colaboração!**



---

### ANEXO III

#### MODELO FINAL DE QUESTIONÁRIO

---



## QUESTIONÁRIO

### ***“Análise Institucional das Organizações Desportivas”***

O presente questionário integra um estudo realizado no âmbito de Doutoramento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na área da Gestão Desportiva, sob a orientação dos Professores Doutores Abel Figueiredo e António Serôdio.

O objetivo principal é caracterizar a organização desportiva autárquica. Para tal, utilizam-se indicadores institucionais apropriados.

O questionário é anónimo e visa contribuir para melhorar os serviços desportivos do distrito de Viseu. A sua colaboração é PRECIOSA.

**(Dados a preencher pelo investigador)**

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Questionário n.º \_\_\_\_

---

## **1ª PARTE**

---

**Leia as instruções com atenção antes de continuar.**

**As informações que se seguem são necessárias à análise dos dados obtidos, permitindo igualmente comparar diferentes organizações. De entre os tópicos apresentados, selecione o item correspondente ao seu envolvimento organizacional.**

**Relembramos que as respostas são absolutamente confidenciais, o que significa que apenas os responsáveis pelo projeto de investigação terão acesso às mesmas.**

---

### **IDENTIFICAÇÃO E INFORMAÇÕES DO INQUIRIDO**

---

**1. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**2. Género:** Masculino ☐ Feminino ☐

**3. Habilitações literárias:** Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐  
Pós-Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Pós-Doutoramento ☐

**4. Área de formação/especialização:** Animador Desportivo ☐ Diretor Técnico Desportivo ☐ Gestor Desportivo ☐ Profissional Responsável pela Orientação e Condução de Atividades Físicas e Desportivas (PROCAFD) ☐ Treinador Desportivo ☐ Profissional de Educação Física / Desporto ☐ Desportista Profissional ☐ Outra (qual) ☐ \_\_\_\_\_

**5. Experiência profissional na atividade referida anteriormente (número de anos):** \_\_\_\_\_

---

## INFORMAÇÕES RELACIONADAS COM A ORGANIZAÇÃO

---

**6. Antiguidade na organização:** menos de 5 anos ☐ entre 6 e 10 anos ☐ entre 11 e 15 anos ☐ entre 16 e 20 anos ☐ entre 21 e 25 anos ☐ entre 26 e 30 anos ☐ mais de 31 anos ☐ **6.1. (número de anos noutras organizações)** \_\_\_\_\_

**7. Posição hierárquica:** vértice estratégico (vereador) ☐ linha hierárquica (técnico superior Desporto / outro) ☐ centro operacional (monitor Desporto) ☐

**8. Afetação no quadro:** Sim ☐ Não ☐ **8.1. Se indicou *Sim*, indique o tempo de afetação (número de anos):** \_\_\_\_\_

---

## 2ª PARTE

---

**Leia as instruções com atenção antes de continuar.**

**Nas páginas seguintes encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua organização. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização assinalando, com um X, o círculo que se encontra sob o grau de concordância apropriado.**

**A sua resposta indica o grau em que tal explicação é APROPRIADA para descrever a sua organização, desde 1 (Discordo Totalmente) até 8 (Concordo Totalmente), em Escala de *Likert*.**

<b>Na minha Organização:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. As regras são formalmente impostas.	0	0	0	0	0	0	0	0
2. As tarefas relacionadas com o desporto são atribuídas com base na formação recente dos recursos humanos.	0	0	0	0	0	0	0	0
3. A unidade de comando está definida.	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Cada indivíduo possui e realiza as suas funções específicas.	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Há um único departamento ou setor vinculante ao desporto.	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Há rigidez na elaboração e cumprimento das normas.	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Os serviços desportivos propostos não são oferecidos por mais nenhuma parte integrante da estrutura administrativa da Autarquia.	0	0	0	0	0	0	0	0

---

8. Os recursos humanos não são especializados nas funções que desempenham.	0	0	0	0	0	0	0	0
9. O processo de definição das normas é claro.	0	0	0	0	0	0	0	0
10. As ações são efetuadas de acordo com as normas.	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Existem diferentes setores operacionais ou departamentos.	0	0	0	0	0	0	0	0
12. O processo de decisão está centralizado no vértice estratégico, sem participação dos níveis inferiores.	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Alteram-se os procedimentos à medida que o contexto se vai transformando.	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Tudo é feito de acordo com os acontecimentos.	0	0	0	0	0	0	0	0
15. As tarefas relacionadas com o desporto são desempenhadas pelos indivíduos de forma indiferenciada.	0	0	0	0	0	0	0	0
16. Os procedimentos de organização desportiva são planeados.	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Os procedimentos de organização desportiva são controlados.	0	0	0	0	0	0	0	0
18. Antecipam-se as mudanças.	0	0	0	0	0	0	0	0
19. Existe aceitação do erro.	0	0	0	0	0	0	0	0
20. A formalização e divisão do trabalho são marcantes, não havendo interligação entre os setores.	0	0	0	0	0	0	0	0
21. Tomar a iniciativa para resolver problemas é comum.	0	0	0	0	0	0	0	0
22. Existe abertura à crítica.	0	0	0	0	0	0	0	0
23. O processo de comunicação é informal.	0	0	0	0	0	0	0	0
24. O planeamento desportivo é informal e encontra-se na mente das pessoas.	0	0	0	0	0	0	0	0
25. Generalizamos o acesso à prática desportiva.	0	0	0	0	0	0	0	0

---

26. Fomentamos a realização de atividades físicas e desportivas orientadas para grupos especiais da população.	0	0	0	0	0	0	0	0
27. Existe compreensão mútua.	0	0	0	0	0	0	0	0
28. Os serviços desportivos fornecidos destinam-se a toda a população.	0	0	0	0	0	0	0	0
29. Existe um programa de melhoria da qualidade desportiva.	0	0	0	0	0	0	0	0
30. Consideramos os padrões de desempenho desportivo elevados, quando comparados com o resto do distrito.	0	0	0	0	0	0	0	0
31. O trabalho desportivo é recompensado.	0	0	0	0	0	0	0	0

**Muito Obrigado pela colaboração!**



---

## ANEXO IV

### CODIFICAÇÃO DOS DADOS REFERENTES ÀS PARTES CONSTITUINTES DO QUESTIONÁRIO

---

---

**A 1.<sup>a</sup> parte é constituída por dois subtipos de informação, pelo que iniciamos a abordagem através da “identificação” (apesar de anónimo o preenchimento do questionário) do inquirido, recolhendo os seguintes dados:**

**1. Idade (variável quantitativa)** – número de anos (sem codificação).

**2. Género (variável qualitativa):**

- Feminino – 0;
- Masculino – 1.

**3. Habilitações literárias (variável qualitativa):**

- Ensino Básico – 0;
- Ensino Secundário – 1;
- Licenciatura – 2;
- Pós-Licenciatura – 3;
- Mestrado – 4;
- Doutoramento – 5;
- Pós-Doutoramento – 6.

**4. Área de formação/especialização (variável qualitativa):**

- Animador Desportivo – 0;
- Diretor Técnico Desportivo – 1;
- Gestor Desportivo – 2;
- Profissional Responsável pela Orientação e Condução de Atividades Físicas e Desportivas (PROCAFD) – 3;
- Treinador Desportivo – 4;
- Profissional de Educação Física / Desporto – 5;
- Desportista Profissional – 6;
- Outra (não enquadrada nas restantes categorias) – 7.

**5. Experiência profissional na atividade referida anteriormente (variável quantitativa)** – número de anos (sem codificação).

---

**Após a recolha de informações acerca do inquirido, a segunda etapa consiste na recolha de dados acerca da organização onde o mesmo se insere, concretamente de acordo com:**

**6. Antiguidade na organização (escala por intervalos)** – optou-se por esta transformação devido à disparidade elevada encontrada nos diferentes anos de atividade possuídos pelos inquiridos (o presente tópico visa determinar o tempo de serviço que o inquirido possui na organização onde se insere atualmente):

- menos de 5 anos – 0;
- entre 6 e 10 anos – 1;
- entre 11 e 15 anos – 2;
- entre 16 e 20 anos – 3;
- entre 21 e 25 anos – 4;
- entre 26 e 30 anos – 5;
- mais de 31 anos – 6.

**6.1. Número de anos noutras organizações (variável quantitativa)** – antes de integrar a organização atual, este tópico pretende identificar o tempo de serviço em organizações anteriores, no caso de existir atividade anterior – número de anos (sem codificação).

**7. Posição hierárquica (variável qualitativa)** – posição ocupada pelo inquirido no seio da sua organização, desde:

- vértice estratégico (vereador) – 0;
- linha hierárquica (técnico superior Desporto /outro) – 1;
- centro operacional (monitor Desporto) – 2.

**8. Afetação no quadro (variável qualitativa):**

- Sim – 0;
- Não – 1.

**8.1. Tempo de afetação (após resposta afirmativa na alínea anterior – variável quantitativa)** – número de anos (sem codificação).

---

**A 2.<sup>a</sup> e parte final do questionário refere-se ao grau de concordância do inquirido perante as 33 afirmações formadas de acordo com os diferentes polos e respetivos fatores:**

A Escala utilizada é de *Likert*, compreendida entre 1 e 8 e crescente no sentido em que “8” corresponde ao maior grau de concordância e “1”, ao menor. Esta polarização possibilita identificar a posição do inquirido face às intenções desportivas existentes, de acordo com as suas tendências perante os diferentes polos estabelecidos previamente.

---

---

## ANEXOS DIGITAIS

